

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Carrera: Licenciatura en Comercialización
Alumno: Alberto Santiago Ontiveros Raci

Córdoba, noviembre de 2006

Agradecimientos

- A mis padres Alberto y Alicia por estar siempre.
- A los Licenciados Osvaldo Salas, Enrique Virdó y Gonzalo Roqué por la dedicación brindada para el presente Trabajo Final de Graduación.
- A mis amigos y compañeros que de alguna manera me ayudaron y motivaron a alcanzar mi meta.

INDICE

TEMA	01
INTRODUCCIÓN	02
OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO	03
Objetivos Específicos	03
MARCO TEÓRICO	04
Consideraciones Generales	
1. Pequeña y Mediana Empresa: Concepto y Características	05
2. Plan de Marketing: Concepto	06
2.1 Beneficios principales del Plan de Marketing	07
3. Las Nuevas Estrategias Competitivas	08
4. La Publicidad	09
4.2. Narciso, Consumo, Publicidad y Moda	10
5. El Culto del Cuerpo y la Estética	11
6. Fidelización de Clientes	16
6.1. Sistemas de Fidelización	17
ANÁLISIS EXTERNO: ESCENARIOS	20
Escenario Político – Económico	
El Dólar	20
Producto Bruto Interno	20
Financiamiento para las Pyme	21
Finanzas Personales	22
Salarios	22
Escenario Socio- Demográfico	
Demografía de Córdoba	23
Características actuales del Consumo	24
El Marketing Post – Crisis	24
Evolución de la cantidad de gimnasios de la Ciudad de Córdoba.	25
Escenario Político – Legal	25
Escenario Tecnológico	26
DISEÑO METODOLÓGICO	27
Trabajo de Campo	27
Entrevistas Semi- estructuradas	30
ANÁLISIS DE SECTOR	31
Definición del Sector	32
Estructura Competitiva	32
Poder Negociador de los Compradores	33
Poder Negociador de los Proveedores	33
Rivalidad Competitiva	34
Amenaza de Ingreso	34
Productos Sustitutos	34

ANÁLISIS INTERNO	
La Empresa: Marco Referencial Interno	35
La Empresa y los Servicios	36
Misión	37
Visión	37
Roles de la Empresa	38
Política de Fijación de Precios	39
Distribución	41
Comunicación y Publicidad	42
Análisis de Servicios	43
Ciclo de Vida del Servicio	46
Análisis de Venta	46
Matriz Desempeño – Importancia	48
Mercado Meta	49
Proceso de Compra	50
La Competencia	53
GUÍA DE PAUTAS: Cuadro Comparativo	56
ANÁLISIS FODA	58
Balance de Fuerzas	61
PLAN DE MARKETING	62
Programa EVO Outside.	63
Programa EVO Directo 07	67
CONCLUSIONES	71
ANEXO I: Entrevistas	73
ANEXO II: Relevamiento de Countryes y Barrios Cerrados	81
ANEXO III: Nota modelo para Administración de Countryes y Barrios Cerrados	82
ANEXO IV: Nota modelo para RR.PP en Súper e Hipermercados	83
ANEXO V: Folletería Institucional	84
BIBLIOGRAFÍA	86

TEMA

Posicionamiento de la Empresa “**EVO Training Club**” – dedicada al fitness & wellness – en la zona sur de la Ciudad de Córdoba.

INTRODUCCIÓN

La empresa “**EVO Training Club**” es una Pyme familiar dedicada al cuidado y la estética corporal, incluyendo numerosos servicios que conforman en conjunto, un centro integral de avanzada. A partir de esta organización, se diseñará un Plan Comercial por medio del cual, la Gerencia pueda tomar decisiones tendientes a ampliar la cartera de clientes para ofrecerles más y mejores servicios.

Este Plan de Marketing le brindará a la empresa las herramientas necesarias para poder enfrentar y superar aquellos obstáculos e impedimentos que enfrenta actualmente EVO Training Club.

Por estos días, asistimos al surgimiento de numerosos emprendimientos familiares (Pymes), que en el actual contexto socio económico por el que atraviesa el país, vislumbran un panorama alentador para su crecimiento.

No obstante, muchas de estas empresas se desarrollan a la par de profusos inconvenientes, muchos de ellos arraigados a viejos conceptos de administración y comercialización, que no demoran en hacerla desembocar en una meseta que les impide alcanzar un crecimiento eficiente y prolongado en el tiempo.

Frente a esta realidad, es un desafío y una necesidad indispensable la definición de procesos claves, roles y funciones para que la empresa pueda focalizarse en cuestiones estratégicas y no meramente operativas, dejando abierto el camino hacia el crecimiento y la inserción en un mercado cada vez más competitivo como el que se plantea actualmente.

OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO

Incrementar el nivel de ventas actual que registra la empresa en meses de temporada baja. Para ello, se deberá crear un Plan Comercial para la Empresa “EVO Training Club”, por medio del cual la Gerencia pueda tomar decisiones tendientes a incrementar la actual rentabilidad de la empresa en épocas consideradas de temporada baja, ampliando así mismo, su cartera de clientes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Efectuar un análisis competitivo de la Empresa “EVO Training Club”, para poder determinar cuál es su verdadera situación en el sector en que está inserta.
- Analizar y relevar los nichos de mercado a los que se apuntará con el plan comercial de la empresa, a los fines de establecer el caudal de potenciales clientes.
- Desarrollar un plan tendiente a incentivar las ventas en épocas de baja demanda en procura de equilibrar las ventas anuales que registra la Empresa.
- Mantener y aumentar la cartera de clientes.
- Incrementar el volumen de ventas.
- Optimizar la atención al cliente.
- Posicionar a “EVO Training Club”, como la mejor Empresa en fitness & wellness en el mercado local.

MARCO TEÓRICO

CONSIDERACIONES GENERALES

Actualmente vivimos en una sociedad en la que las empresas han tenido que adaptarse a las exigencias del mercado, y amoldarse a los cambios en la oferta y la demanda, de este modo tuvieron que tomar la posición que les resultara más conveniente para adaptarse a los nuevos tiempos de esta sociedad globalizada y posmoderna.

En la cultura posmoderna, según Obiols¹, se acentúa el individualismo hasta el nivel del egoísmo, en un proceso de personalización que abarca todos los aspectos de la vida social y que significa, por un lado, la elaboración de una sociedad flexible basada en la información y en la estimulación exagerada de las necesidades.

Esta cultura posmoderna se comenzó a gestar en las sociedades posindustriales que se han desarrollado en los países avanzados, gracias a los medios de comunicación y al surgimiento de nuevos medios tecnológicos. Dicha cultura se extendió rápidamente por el mundo. Así, como consecuencia del alto acceso a la información, el mundo todo se fue globalizando.

Este proceso abarca todos los sectores, las ideas no reconocen fronteras nacionales y la humanidad, por primera vez tiene conciencia de que somos una unidad. Hoy existe una competencia global regida por las fuerzas del mercado, por normas de calidad y gran rapidez en los intercambios, no sólo comerciales sino también culturales.

El cambio parece ser el común denominador de las últimas décadas. En la Argentina como en el mundo, en la política como en la economía, en la tecnología como en las ideas y la vida cotidiana, en las comunicaciones como en la educación, rápidos y significativos cambios han transformado la vida de gran parte de los hombres, por lo que nos toca vivir un complejo fin de siglo. Aunque el cambio lo afecta todo, y produce una crisis global de las distintas sociedades, hay territorios, sectores, instituciones, grupos y generaciones, más o menos dinámicas, más o menos dependientes, que viven la crisis de modo diferente.

¹ Obiols, Guillermo y Obiols Silvia: *Adolescencia, Posmodernidad y Escuela Secundaria*. Ed. Kapeluz, Pág. 32. Buenos Aires, 1992.

Desde la perspectiva empresarial, los nuevos tiempos obligan a los gerentes de hoy, a salir de sus torres de marfil y sumergirse en las realidades del mercado, interactuar con sus clientes, procurando satisfacerlos e incentivarlos, creando una intención estratégica que no es cosa distinta, que crear un punto de vista con respecto al futuro.

En definitiva, se trata de acciones que les permiten a las empresas de hoy, tener clientes satisfechos con menos motivos para elegir otra opción y más incentivos para repetir la compra de sus productos en el mismo negocio. Hablamos pues, de la fidelización de clientes.

Así, la estrategia empresarial cambia de la lucha clásica por lograr la mayor participación de mercado, a la configuración de escenarios dinámicos en base a nuevas estrategias de marketing que proponen enfoques innovadores y audaces, que permiten a las empresas de hoy, mantenerse en un nuevo mundo de ecosistemas empresariales que constantemente merecen ser explorados y analizados.

1. PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA: Concepto y Características

Una pequeña y mediana empresa puede definirse desde variables cuantitativas y cualitativas.

Teniendo en cuenta las variables cuantitativas, tal definición es una tarea realmente difícil ya que distintos organismos y autores utilizan diferentes parámetros.

La cantidad de personal, el volumen de ventas y los activos productivos son utilizados por ejemplo, por el B.C.R.A. en combinación con el sector al cual se dedica la empresa; para determinar si es pequeña o mediana y a partir de esta clasificación establecer sus políticas crediticias. Pero esta clasificación de tipo cuantitativa, como tantas otras, no brinda información acerca de las características propias de las pymes. Por lo tanto, de una manera más práctica y con fines de gestión, es prudente utilizar criterios cualitativos debido a que éstos son más aplicables, generales y demostrativos en cuanto a las características de este tipo de empresa. Además, ayudan a entender las distintas problemáticas y situaciones que se presentan en las mismas.

Una empresa se considera pequeña o mediana cuando cumple al menos dos de estas características²:

- Los gerentes son a la vez propietarios;
- Estos han aportado el capital;
- Tienen un área local de operaciones;
- El tamaño de la empresa es relativamente pequeño dentro del sector comercial en el que actúa...”

Peter Drucker³ afirma que el único medio por el que se puede evaluar si la empresa es grande, pequeña o mediana, es mediante el tipo de dirección y la atmósfera que prevalece en el ámbito de trabajo. En este sentido, señala que la gran empresa es impersonal debe serlo y tiene que serlo. La alta dirección ha de confiar en sus registros y archivos para saber cuál es la estructura real. La pequeña empresa en cambio, es personal y quien la dirige conoce a sus empleados, su procedencia, las tareas que desempeñan y las que desarrollan fuera del ámbito laboral. Por último, menciona que es el único criterio que utiliza, que no es muy científico, pero estima que ningún otro patrón de medida es utilizable.

2. PLAN DE MARKETING: Concepto

Román G. Hiebing y Scott W. Cooper⁴ definen a un Plan de Marketing como “una estructura organizada para guiar el proceso de determinar el mercado meta del producto o servicio, de detallar sus necesidades y deseos, y de satisfacerlos después en una forma mejor que la competencia”.

La planeación disciplinada de mercadotecnia es un proceso de decisión y acción secuencial, interrelacionado y paso por paso. Al emplear este método disciplinado se sigue un modelo lógico que permite definir los problemas, contestar correctamente las preguntas y adoptar decisiones. El plan disciplinado de mercadotecnia tiene dos grandes componentes.

El primero, la información básica de mercadotecnia, comprende la evaluación (análisis) del negocio, comúnmente llamada análisis situacional, y el

² Paladino, Marcelo y Munrriz, Matías: *El papel de los grandes grupos y la pequeña y mediana empresa en el desarrollo industrial argentino*. Ed. Universidad Austral, pág. 6. Buenos Aires, 1989.

³ Drucker, Peter: *Los problemas de crecimiento en la empresa*, Ed. APD, Pág. 75/76. Barcelona, 1999.

⁴ Roman G. Hiebing, Jr. Y Scott w. Cooper, “*Como preparar un exitoso plan de mercadotecnia*”, Editorial: McGraw-Hill, Pág. 265 -266. México, 1992.

segmento de problemas y oportunidades. La evaluación del negocio es un análisis muy exhaustivo del mercado y de su organización dividida en secciones secuencialmente ordenadas; el segmento de problemas y oportunidades es un resumen de los retos que surgen de la evaluación del negocio.

El segundo gran componente es el plan de mercadotecnia propiamente dicho, el cual se confecciona con la información recabada y analizada en la sección correspondiente a los antecedentes básicos de mercadotecnia. El plan incluye todos los elementos pertinentes, comenzando en orden secuencial con los objetivos de ventas y terminando con un presupuesto y calendario de las actividades necesarias de mercadotecnia para alcanzarlos.

Una vez preparado el plan, debe ser realizado y evaluado. Y aunque la evaluación es el último paso del proceso, con ella comienza de nuevo el método disciplinado, puesto que la evaluación se convierte en parte central de la sección correspondiente a los antecedentes en la preparación del plan para el siguiente año.

2.1 Beneficios principales del Plan de Marketing

Los beneficios de realizar un Plan de marketing son:

- Ofrece una dirección a la empresa,
- Reduce el impacto al cambio,
- Se minimiza el desperdicio y la redundancia,
- Se establece los estándares para el control.

Es una estructura organizada para guiar el proceso de mercadotecnia, dicho proceso se basa en determinar el mercado meta del producto o servicio, detallar sus necesidades y deseos, y satisfacerlos de una forma innovadora que supere lo propuesto por la competencia.

La planeación de mercadotecnia es un proceso de decisión y acción secuencial, interrelacionado y paso por paso. Al emplear este método disciplinado se sigue un modelo lógico que permite definir los problemas, contestar correctamente las preguntas y adoptar decisiones⁵.

⁵ Roman G. Heibing, Jr. Scott W. Cooper. *Ibid.* Pág. 252 y 253

3. LAS NUEVAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Como ya se señaló en el comienzo de este Marco Teórico, con el transcurso del tiempo las empresas han tenido que adaptarse a las exigencias del mercado, y amoldarse a los cambios en la oferta y la demanda, de este modo tuvieron que adoptar aquella posición que les resultara más conveniente.

Si bien es cierto, que las herramientas analíticas seguirán aportando una información muy valiosa para las decisiones gerenciales y el tener ambiciones seguirá siendo fundamental para la motivación y el establecimiento de metas.

Ya en 1962 Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

El concepto de la Planeación Estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente, hasta que aparecen en escena las “Estrategias Competitivas”, que Porter⁶ definió como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que son la respuesta a las cinco fuerzas competitivas – que se analizarán a lo largo del presente Trabajo – determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodea a una empresa y como resultado, busca obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Así, y durante cincuenta años en muchas empresas de nuestro medio, imperó la doctrina del sistema estrategia-estructura, centrado en las relaciones verticales de la estructura jerárquica clásica. Las estructuras burocráticas crecieron y en muchos casos, erosionaron a su paso el espíritu empresarial, creando empleados aferrados a la letra de los manuales de procedimiento, por lo que resulta común ver en muchas empresas de nuestro medio, sobre todo en las provincias del interior del país, empresas sumamente conservadoras que

⁶ Porter, Michael: *Las Estrategias Competitivas Genéricas*. Ed. Prentice Hall, Pág. 172. Barcelona, 1990.-

mantienen la Gerencia General en manos sus fundadores, no registrando ninguna innovación importante en el proceso de estrategia en 25 años.

Los enfoques de planeación que usan la mayoría de estas empresas no han cambiado en nada; no obstante, comienzan a vislumbrarse algunas organizaciones donde se trabaja en estrategia con la participación de los empleados, donde cada uno tiene el derecho a participar en el destino de su empresa.

No obstante, debemos aclarar que la Planeación solamente produce planes, que se traducen en maniobras que intentan aventajar a los rivales en una situación competitiva o de negociación, y que están orientados simplemente a resolver las necesidades de la empresa frente a sus servicios y a sus mercados existentes.

La Estrategia es un proceso de pensamiento más elaborado que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización y es lo que se procurará diseñar al finalizar el presente Proyecto de Aplicación Profesional (PAP), haciendo hincapié en la cultura empresarial de EVO y concentrando la atención en cómo la intención estratégica se difunde dentro de la organización para que llegue a ser compartida por todos sus integrantes.

4. LA PUBLICIDAD

La Publicidad es una disciplina cuyo objetivo principal es persuadir al público meta con un mensaje comercial. La idea es que el posible consumidor tome la decisión de comprar el producto o servicio que se le intenta vender. Es también una actividad comercial e industrial que informa la presencia en el mercado de artículos y servicios destinados al consumo. El anuncio utiliza diversos medios de información que hoy llenan los periódicos, las revistas, el mundo de Internet, invaden los teatros, los vehículos públicos de transporte y contribuyen con la iluminación y el embellecimiento de las ciudades.

Medios como la radio y la televisión, le suministran a los anunciantes eficaces medios de difusión. Si el artículo que se desea vender está presentado “pobrementemente” y si su precio es alto, si pocos almacenes lo venden, carecerá de atractivo para el público y sólo se venderá en pequeña escala. En definitiva, el anuncio transmite el mensaje de la fábrica al almacén y del almacén al cliente.

4.2. Narciso, Consumo, Publicidad y Moda

Muchos son los mensajes subliminales que se encuentran intrínsecos en los mensajes publicitarios. Todos ellos intentan posicionar en nuestras mentes productos y servicios, de modo tal que nos veamos prácticamente obligados a adquirirlos. La publicidad, técnica apoyada en la más increíble creatividad humana, no es más que una ciencia mercantil, cuyo arte consiste en vender y atraer, a través de un encantamiento mediático sin igual, a enormes masas de potenciales consumidores. Su objetivo es hacer sentir bien a la gente a la hora de que ésta compre un determinado bien material o servicio⁷.

“...Cada objeto de consumo y de deseo, nos transformará en un ser único que se separará drásticamente de la muchedumbre solitaria. La adquisición de un nuevo objeto, o las nuevas combinaciones de nuestra indumentaria, nos renuevan, recrean y reciclan...”⁸

Tal y como señalan Baudrillard y Lipovetsky⁹: la moda decimonónica se caracterizaba por demarcar una nítida frontera entre los gustos y las formas de las clases superiores; también destacaba, según estos teóricos, las apetencias estéticas de la plebe.

La moda fue concebida, en el ámbito de las ciencias sociales, como un fenómeno de consumo superfluo, ceñido al terreno de las élites económicas y de las vanguardias culturales. Sin embargo, ésta ha dejado de obedecer a una dialéctica de imitación interclasista, para democratizarse íntegra y holísticamente. De esta manera, se ha hecho extensiva hacia todas las masas, como una especie de neoreligión que ocupa una parte considerable del espacio de la identidad y de la imaginación.

El propio Simmel¹⁰, en el despertar del nuevo siglo, percibía a la moda como un reencantamiento del mundo ante el deseo.

“...Esta significación de la moda es, en definitiva, la que hace que sea adoptada por personas delicadas y originales: éstas se sirven de ella como si se tratase de una máscara...”

Simmel establece una consideración importante:

⁷ Novick, Marta. *Competitividad, Redes Productivas y Promoción*. O.I.T. 1997; citada por Pablo Duarte en su Tesis sobre la Moda. Universidad Católica de Chile. En: www.google.com.ar

⁸ Novick, Marta. *Ibid.* Pág 24 y 25

⁹ Baudrillard y Lipovetsky. *El Imperio de lo efímero*, Ed. Iberoamericana, Pág. 136-137. México, 1986.

¹⁰ Simmel, J.: *Filosofía de la Moda*, (1923). Revista de Occidente, Pág. 1 y 2. Buenos Aires, 1923.

“...La moda encarna una tensión constante entre la pertenencia a un espacio público plagado de rígidos cánones y reglas estéticas (narcisismo de grupo). En este sentido, se impone la demarcación personal individual (narcisismo individual). La estructuración de las grandes urbes contemporáneas canaliza notablemente este narcisismo colectivo, multiplicando los ámbitos de congregación pública de los feligreses que rinden culto al reciclaje del cuerpo...”

La moda, según el filósofo posmoderno Gilles Lipovetsky, constituye uno de los aspectos más interesantes de la cultura hedonista contemporánea. A su juicio, ésta tiene que ver con la revitalización del cuidado del yo y con la preocupación moral y estética por la realización personal.

5. EL CULTO DEL CUERPO Y LA ESTÉTICA.

Entendida como consumo cultural, la práctica del “culto al cuerpo” se coloca hoy como preocupación general, que atraviesa todos los sectores, clases sociales y segmentos etarios, apoyada en un discurso que hace hincapié en la cuestión estética, y muestra preocupación por la salud. Con todo, el culto al cuerpo está presente en todos los segmentos sociales, la forma como éste se establece en el interior de cada grupo, es diversificada. La elección de la modalidad deportiva, gimnástica, de danza y de la academia/gimnasio en que se practicará, está asociada probablemente, a las demás esferas de la vida y a las demás elecciones realizadas en el mercado de bienes y servicios.

Bourdieu¹¹ en sus escritos, determinó que el lenguaje corporal es señal de distinción social, ocupando una posición fundamental en su argumentación y construcción teórica, que coloca al consumo de alimentos, cultural y a la forma de presentación (incluyendo el consumo del vestuario, artículos de belleza, higiene y de cuidados y manipulación del cuerpo en general) como las tres más importantes maneras de distinguirse, pues son reveladoras de las estructuras más profundas determinadas y determinantes del hábito.

“...El cuerpo es la más irrefutable objetivación del gusto de clase, que se manifiesta de diversas maneras. En primer lugar, en lo que en apariencia parece más natural, esto es, en las dimensiones (volumen, estatura, peso) y en

¹¹ Bourdieu, P. *La distinción: criterios y bases sociales del gusto*. Ed. Taurus. Pág. 52, Madrid. 1988.

las formas (redondas o cuadradas, rígidas y flexibles, rectas o curvas, etc...) de su conformación visible, pero que se expresa de mil maneras toda una relación con el cuerpo, esto es, toda una manera de tratar al cuerpo, de cuidarlo, de nutrirlo, de mantenerlo, que es reveladora de las disposiciones más profundas del hábitus¹²”.

Es posible que entendamos la preocupación por el culto al cuerpo como un rasgo característico de las sociedades contemporáneas, así como también como un aspecto íntimamente ligado a la constitución de lo “moderno”. Nicolau Sevcenko¹³ apunta a la preocupación por la corporeidad como una de las más importantes características de la atmósfera moderna que envolvía la naciente metrópoli tecnológica por él estudiada: el São Paulo de los años veinte. Según este autor, bajo la genérica denominación de “diversión” o “entretenimiento”, hay una serie de hábitos físicos, sensoriales y mentales que, aunque existían desde el comienzo de siglo en la ciudad de São Paulo, son incorporados sistemáticamente en lo cotidiano de sus habitantes en la segunda década del siglo XX.

“...El antiguo hábito de descansar los fines de semana se volvió un despropósito ridículo. Todos afuera: es allí donde está la acción. No es descansando que alguien se prepara para la semana venidera, es recargando las energías, tonificando los nervios, ejercitando sus músculos, estimulando los sentidos, estimulando el espíritu. Esos hábitos, son arduamente ejercitados, condensadamente en el fin de semana, pero con rigor incorporados en dosis metódicas, como prácticas indispensables de la rutina diaria.¹⁴”

Otro autor, Norbert Elias¹⁵ apunta a que este culto al cuerpo está estrechamente relacionado con un “relajamiento de la moral” y como ilustración de este cambio en las costumbres, coloca a la exposición del cuerpo asociada a la difusión de las prácticas deportivas y a la osadía de las ropas y tejidos que pasan a evidenciar las siluetas. En la concepción de este autor, la historia de la civilización está marcada por un desarrollo en el control de las emociones, caracterizada por un sentimiento de vergüenza, y esa época posterior a la I

¹² Bourdieu, P. *Ibid.* Pág. 72 - 75

¹³ Sevcenko, N. *Orfeu extático na metrópole: São Paulo, sociedade e cultura nos frementes anos 20*. Ed. Cia das Letras, São Paulo, 1992.

¹⁴ Sevcenko, N. *Ibid.* Pág. 25.

¹⁵ Elias, N. *O processo civilizador: uma história dos costumes*, Vol.1. Ed. Zahar. Rio de Janeiro, 1994.

Guerra Mundial, se destaca por un cierto “relajamiento moral” – que permite que se expongan algunas partes del cuerpo antes no permitidas – y porque, según Elías, los individuos ya habían alcanzado un alto grado de autocontrol de sus impulsos.

La década del '20 fue también decisiva en la configuración de un nuevo ideal físico, habiendo la imagen cinematográfica interferido significativamente en esta construcción. Hacia el final de la década, las mujeres, bajo el impacto combinado de las industrias de los cosméticos, de la moda, de la publicidad y de Hollywood, y se pasa a valorizar el cuerpo esbelto, firme. Como señala Featherstone¹⁶ (1993), la combinación de esas cuatro industrias fue fundamental para la victoria del cuerpo delgado sobre el obeso, en el transcurrir del siglo XX.

Es posible identificar, también en este siglo, tres fuentes fundamentales para el estudio del cuerpo: en los años cincuenta, en los sesenta y en los ochenta. Los primeros, debido a dos elementos: la expansión del tiempo libre y la explosión publicitaria en la postguerra. Ser "deportista" pasa a ser, cada vez más, un imperativo de las sociedades contemporáneas. Y esta tendencia de comportamiento está, ciertamente, relacionada a la expansión del tiempo de ocio: Vacaciones pagas, un tercio de días de asueto, la explosión de los campings volviéndose las playas más accesibles, son elementos que contribuyeron a partir de la segunda mitad de los años cincuenta, la "revolución del veraneo", que impondrá un nuevo concepto de vacaciones veraniegas, en el que la exposición del cuerpo ocupa un lugar central.

Los años sesenta fueron el escenario para el movimiento feminista y el "hippismo" que coadyuvaron a situar a la corporeidad como una dimensión importante en el ámbito contestatario que caracterizaba a la época.

Los años ochenta pueden ser entendidos como un momento importante para el culto del cuerpo, en la medida en que en esa década la corporeidad se hizo notar como nunca antes, pues si en el período anterior los cuidados del cuerpo se reconocían durante su exposición en los veranos, a partir de la década de los ochenta las prácticas físicas pasan a ser más regulares y cotidianas, manifestándose en la expansión de gimnasios por todos los centros

¹⁶ Featherstone, M. *The body in consume culture*. In: Featherstone, Mike et. Col. (org.) *The body: social process and cultural theory*. Ed. Sage publications, London, 1993.

urbanos. Paralelamente a este proceso vemos el nacimiento de la llamada "Generación Salud", representativa de cierta postura frente a la vida que levantan la bandera anti-drogas, con especial énfasis en el tabaquismo y el alcoholismo, junto a la defensa del medio ambiente, entre otros aspectos.

Pero, ¿qué llevó a las sociedades contemporáneas a intensificar la preocupación por el cuerpo y colocarla como uno de los elementos centrales en la vida de las personas?. Es posible arriesgar algunas hipótesis. En primer lugar, esa intensificación está ligada a la propia historia de la moda, que puede ser entendida como las imágenes sociales del cuerpo, el espejo de una determinada época. Mostrar el cuerpo era algo poco común, las personas decentes vestían con guantes y sombrero, apenas mostrando el rostro, con excepción de los trajes de noche femeninos, que mostraban grandes escotes. Gradualmente, la plasticidad en el vestuario fue ganando espacio frente a la rigidez. Los hombres pasaron a usar cuellos más flexibles y sombreros de fieltro blando en lugar de los cuellos duros y sombreros rígidos. En cuanto a las mujeres fueron abandonando los corsés y las cintas, que cedieron su lugar a bombachas y corpiños. Las faldas se fueron acortando, las medias valorizaron las piernas y los tejidos pesados fueron reemplazados por otros más ligeros que permitían que se marcaran las curvas del cuerpo¹⁷.

En términos de vestuario, el siglo XX estuvo marcado por un desnudamiento y flexibilidad cada vez mayores, la apariencia física pasa a depender cada vez más del cuerpo y cuidarlo se torna una necesidad, pues cuidar el cuerpo es prepararlo para ser mostrado. La cuestión nutricional – o dietética – está sin duda, ligada al tema en cuestión. Así pues, los principios de la selección que orientan al ser humano en la preferencia de sus recursos alimentarios no son del orden fisiológico, sino cultural. Es la cultura la que crea entre los individuos el sistema de comunicación referente a lo comestible, a lo nocivo y a la saciedad.

La percepción del cuerpo en la sociedad contemporánea está sometida por la existencia de un vasto arsenal de imágenes visuales. Featherstone llama la atención sobre el hecho de que “la lógica secreta de la cultura de consumo depende del cultivo de un insaciable apetito para el consumo de imágenes”.

¹⁷ Bourdieu, P. *La distinción: criterios y bases sociales del gusto*. Ed. Taurus. Pág. 78, Madrid. 1988.

El autor también plantea el hecho de que los viejos busquen la juvenilización, en sus estilos de vida, practicando deportes, algunos más extremistas, se vistan a la moda, frecuenten salones de baile, en fin, según Featherstone estaríamos viviendo, en las sociedades contemporáneas, una transformación en el ciclo de la vida, en el cual las barreras entre juventud y vejez se estarían borrando y "ser joven" se situaría como un imperativo para los más viejos. "En la cultura del consumo, la vejez es presentada con imágenes que retratan como una fase de la vida en la cual su juventud, vitalidad y atractivo pueden ser mantenidos..."¹⁸ "

Esta idea nos lleva a pensar que la imagen de la juventud, asociada al cuerpo perfecto e ideal – que comprende las nociones de salud, vitalidad, dinamismo y por sobre todo, belleza – atraviesa contemporáneamente, los diferentes géneros, todas las fases etarias y clases sociales, sobrepasando y componiendo, de manera diferenciada, diversos estilos de vida.

Es curioso observar que esta época en la que el culto al cuerpo gana espacio dentro de la vida social es, coincidentemente, cercano al señalado como el punto de inflexión de las sociedades capitalistas occidentales, que pasaron a tener una nueva conformación. Si la modernidad entra en una nueva etapa y avanza sobre espacios diferenciados, lo mismo ocurre con el culto al cuerpo, o la relación de los individuos con sus cuerpos, pues si el desarrollo técnico tuvo gran influencia sobre la vida social en esta etapa contemporánea, lo mismo puede ser dicho en relación a la corporeidad. La posibilidad de modelar o de diseñar su propio cuerpo se sitúa como algo que permite al individuo estar lo más cercano posible de un modelo de belleza que está establecido globalmente; finalmente las leyes del mercado de la moda son internacionales.

Es evidente que la existencia de técnicas de manipulación y cuidados con el cuerpo no son exclusivas de las sociedades contemporáneas. Estas existieron en otros espacios y tiempos. Marcel Mauss¹⁹, autor pionero en las ciencias sociales en tomar el cuerpo como objeto de análisis, define como técnicas corporales los modos de tratar, utilizar, luchar con el cuerpo y difunde la idea de que estas son descubiertas por las sociedades, transmitidas y

¹⁸ Featherstone, M. *Un curso de vida: cuerpo, cultura e imaginación como proceso de embellecimiento*. In: Debert, G. G (org.) *Antropología e velhice*. Coleção Textos Didáticos 13, UNICAMP-IFCH. 1994.

¹⁹ Mauss, M.; *Técnicas Corporales*. En: *Sociología y Antropología*. Ed. Edusp, Bs. As., 1982.

modificadas en el devenir del tiempo. Partiendo de esa definición de Mauss, podemos afirmar que la búsqueda actual por modelar el propio cuerpo está caracterizada por diversas técnicas corporales legitimadas por nuestra sociedad y está implantada dentro de un movimiento social más amplio, que viene erosionando en el contexto de la modernidad, en el cual, la técnica está representando el principal artificio de control de la naturaleza y el consumo, el espacio privilegiado de constitución de vínculos de identidad y de sociabilidad.

6. FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

La Fidelización de clientes se desarrolla mediante acciones de marketing que permiten conocer con profundidad los clientes del negocio o empresa y a partir de ésta información, desarrollar estrategias que eviten que los clientes se vayan a la competencia. En definitiva, son acciones que permiten que un cliente satisfecho tenga menos motivos para elegir otra opción y más incentivos para repetir la compra de sus productos en el mismo negocio. Para lograr la Fidelización de clientes, previamente se tiene que tener al cliente plenamente satisfecho, ya que la satisfacción de clientes no debe ser el objetivo, sino una condición necesaria para intentar fidelizarlos.

Uno de los factores que más inciden en la satisfacción de un cliente es el "valor" que una empresa le ofrece en comparación con sus competidores, tales como: calidad del producto, trato personalizado, precio, servicio post-venta, garantía, confianza, etc.

Sin embargo, existen dos factores que inciden en el grado de fidelización que podemos obtener:

- 1) Grado de fidelización y de satisfacción de los empleados: Si los empleados no están conformes o no se sienten integrados con la empresa en donde se desempeñan, es poco probable que se pueda fidelizar a los clientes.
- 2) Eficacia de los procesos que actúan en caso de detectar errores o desviaciones en el servicio que se ofrece al cliente. Si se detecta un problema en la estrategia de marketing y no se hace nada al respecto, al final, los problemas conducirán a la empresa a una situación indeseable.

Teniendo una base de clientes satisfechos estamos en condiciones de intentar fidelizarlos mediante una serie de acciones que se han denominado

“Marketing Relacional”, y que tienen por objetivo crear, desarrollar y mantener en el tiempo relaciones duraderas y rentables con los clientes.

Existen claves que son de vital importancia a la hora de implementar un Programa de Fidelización y así retener a los clientes más interesantes y fieles a fin de aumentar incluso, el volumen de compra de la cartera.

Una Estrategia de Fidelización debe resaltar aquellos elementos de diferenciación que a los ojos de los clientes, resultan verdaderamente diferentes a la competencia.

Un Programa de Fidelización por lo tanto, es eficaz cuando la oferta es lo suficientemente competitiva como para desviar el interés de los consumidores de las propuestas de la competencia. De esta manera, la Fidelización del cliente es verdaderamente una lucha día a día, una batalla en la que las empresas deben actualizar constantemente "las armas" relacionándolas al contexto presente y futuro de la empresa.

En los últimos tiempos, la Fidelización ha tomado vital importancia después de analizar que el costo de un cliente hoy es tan importante que no queda otra fórmula que incentivarlo para que compre más y que presente al negocio potenciales clientes o referidos. La aparición de la noción de "capital cliente" y de la cartera de clientes como el activo más importante de la empresa, justifica la puesta en práctica de este tipo de Programas.

6.1. Sistemas de Fidelización

Para mejorar el grado de satisfacción de los clientes, se utilizan las técnicas de fidelización que nos permiten obtener mayor lealtad por parte de los clientes. La utilización de las nuevas tecnologías en la explotación de base de datos son herramientas muy adecuadas para complementar las técnicas de fidelización tradicionales, basadas en la mejor comunicación, entendimiento con el cliente y creación de elementos vinculantes. A modo de ejemplo podemos citar: envío de ofertas y novedades de los productos, campañas informativas y de marketing, envío de detalles, felicitaciones, así como la utilización de los siguientes elementos: Centro de llamadas, CRM y Tarjetas de Fidelización.

- **Centro de Llamadas**

Un Centro de Llamadas o Call Center es una plataforma telefónica que tiene la función de facilitar y mejorar la comunicación entre la empresa y sus clientes, a través del teléfono, optimizando los recursos de la empresa con el fin proporcionar mayor valor agregado al cliente y por lo tanto, aumentar así su competitividad. El centro de llamadas supone una integración del ordenador y el teléfono con el fin de facilitar al cliente información y servicios, como por ejemplo: consultas de productos, formas y planes de pago, pedidos, quejas y reclamos, etc.

▪ **CRM**

El término CRM obedece a las siglas de gestión de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management) y consiste en la utilización del Marketing Relacional para conocer y satisfacer las necesidades de los clientes.

CRM es básicamente la respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes. El cliente se convierte en referencia para desarrollar estrategias de marketing dirigidas a capturar su valor a lo largo del tiempo. La implantación de herramientas CRM debe estar alineada con la estrategia corporativa y estar en consonancia con las necesidades de los clientes de la empresa.

▪ **Tarjetas de Fidelización**

La Tarjeta de Fidelización es una tarjeta que va a permitir conocer mejor a los clientes, hacer diferentes acciones comerciales, desde descuentos, regalos, bonificaciones y promociones especiales. Todas estas acciones se hacen dirigidas a la parte de la clientela que más interesa incentivar en cada momento en función de los objetivos buscados.

Los principales aportes de la tarjeta son:

- Conocer quienes son los clientes y el volumen de sus compras, y sus datos identificativos (nombre, dirección, edad, ...).
- Ofrecer a los establecimientos una herramienta común para incentivar a los clientes.
- Fomentar la colaboración entre los distintos comercios participantes.
- Tener estadísticas sobre compras realizadas y número de visitas, etc.
- Contrastar el éxito de las diferentes promociones.

- Conocer la zona de influencia de las tiendas.
- Realizar ofertas a grupos diferenciados de clientes.
- Poder efectuar mailings personalizados.

Los programas de marca compartida, afinidad, plazo aplazado y clubes de puntos son los métodos más habituales para mantener a los clientes en las empresas líderes de cada sector. Un modo de fidelizar clientes es crear una tarjeta que les ofrezca ventajas.

ANÁLISIS EXTERNO: ESCENARIOS

ESCENARIO POLÍTICO ECONÓMICO

→ El Dólar

Cuando los bancos argentinos restablecieron hace tres años las cuentas de ahorro en dólares como una opción para ahorrar, la respuesta fue tímida. Dos años después, la economía sigue en auge - con un crecimiento del 9 por ciento en cada uno de los últimos tres años -, las cuentas fiscales y la balanza comercial están igualmente saludables, y los bancos y el gobierno argentinos atraviesan incluso por un buen momento financiero.²⁰

Cifras del Banco Central muestran que las cuentas privadas en dólares crecieron un 7,9 por ciento en los primeros dos meses del año 2005, frente al aumento del 2,2 por ciento de los depósitos en pesos. El análisis de las fluctuaciones que sufre el dólar es de suma importancia, dado que los precios de aquellos productos que tienen relación directa con esa moneda, como por ejemplo los aparatos y equipos de musculación que no se fabrican en el país, han sufrido aumentos aunque no en la misma proporción de la moneda norteamericana.

→ Producto Bruto Interno (PBI).

La actividad económica tuvo un firme inicio el primer mes del año 2006, con un crecimiento del 9,1 por ciento respecto de enero del 2004, según informó el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC)²¹. El sólido inicio de la economía en el 2006, es reflejo del ritmo ascendente que mantuvo en los últimos dos años. La suba de 9,1 por ciento del Estimador Mensual de la Actividad Económica (EMAE), que comparte gran parte de los indicadores que conforman el Producto Bruto Interno (PBI), está en línea con el crecimiento general de la economía que durante el 2004 alcanzó al 9 por ciento, colocándose en la mayor suba interanual en los últimos 12 años. Se prevé para 2006 una expansión del Producto Bruto Interno del 4%.

²⁰ Fuente: Revista Noticias al Día, 16 de Marzo de 2006.

²¹ Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). I Trimestre 2006, 5 de Abril de 2006.

→ **Financiamiento para las Pyme**

Las pequeñas y medianas empresas sostienen que las exigencias de los bancos (balances en regla, garantías reales, altos flujos de caja) son demasiado altas. También se quejan de las tasas y el tiempo que demoran los bancos en aprobar las carpetas²².

Cerca del 80 por ciento de las carpetas presentadas en el sistema del país fueron aprobados en 2005. Sin embargo, las entidades crediticias aseguran que el punto débil de las Pyme es el cumplimiento de los aspectos impositivos y provisionales, además de algunos problemas formales en el armado de los antecedentes.

En primer lugar, las PYMES son percibidas como entidades de alto riesgo, por lo que los bancos prefieren desviar sus recursos a organizaciones de mayor tamaño que puedan cumplir con sus obligaciones. Un segundo obstáculo, es la heterogeneidad de las PYMES, que se traduce en un problema mayúsculo cuando se trata de dirigir el crédito y esto hace que los estudios de crédito sean más costosos. Finalmente, esto hace que automáticamente se reduzcan las posibilidades que un banco se interese siquiera por adelantar este proceso de selección con solicitudes de montos pequeños que son los que las PYMES solicitan.

En Córdoba, la participación de los bancos en el financiamiento a Pymes no supera el 10 por ciento del total. A nivel país, la asistencia se eleva al 27 por ciento de los casos. Pero casi el 32 por ciento de las Pyme vieron frenados sus proyectos de inversión por la falta de asistencia crediticia. La importancia del crédito es fundamental, máxime en emprendimientos y Pymes recientes, que necesitan crecer al ritmo de sus pares ya consolidados, para incorporar nuevas estrategias de MKT, Publicidad, Promoción y Comunicación, que a la postre son las herramientas que pueden llevar a una empresa a diferenciarse y crecer con respecto a su competencia en el sector que la involucra²³.

²² Novillo, Sofía; *El problema del financiamiento de las Pymes en la Argentina*. Fundación Observatorio Pyme en Revista MAGAZINE, Año 1, N°1..

²³ Acotto, Silvia, Diario La Voz del Interior. Suplemento de Economía. *Las pequeñas con problemas*, pág. 3E, 12 de Marzo de 2006

→ Finanzas Personales

El “corralito” y la crisis financiera de 2001 cambió todo el escenario económico. Hoy son pocas las personas que deciden volcar sus excedentes en opciones financieras: bancos, divisas, o bonos. En primer lugar lo que pasó generó desconfianza y además, resintió el poder de compra, reduciendo así la capacidad de ahorro. En 2005, sólo el 3,1 por ciento de las familias pudo ahorrar²⁴.

El aumento de los ingresos en una parte de la población, no se volcó a un mayor ahorro, pero si se notó un fuerte incremento del consumo, sobre todo de bienes durables, servicios personales (estética, gimnasios, spa) y construcción. Esto se explica en gran medida, por el gran despegue del préstamo para el consumo, sobre todo el otorgado por las tarjetas de crédito. Los planes largos sin interés (que llegan en algunos casos hasta las 24 cuotas) son una “tentación” para los consumidores.

Para los usuarios, las ventajas pasan por distintos ángulos. Por un lado, el plástico produce una sensación de respaldo ante casos de urgencia. Por otro lado, los consumidores aprecian la financiación, que permite acceder a diversos bienes o servicios y pagarlos en cuotas. La tarjeta es la opción elegida por muchos, debido a la comodidad que les brinda al no necesitar hacer trámites para poder acceder a los bienes que necesitan.

→ Salarios

En 2005, se consolidó un mercado laboral compuesto por tres grandes grupos de masa asalariada con características y brechas bien diferentes entre sí. Por un lado, el empleo privado en blancos, organismos y empresas privados, cuyos salarios no dejaron de incrementarse, en promedio, más que la inflación en los últimos tres años. Le siguen los empleados públicos y por último, con una clara desventaja, están los empleados en negro²⁵.

2005 fue un año de claro oscuros. Hay más trabajo, pero el desempleo persiste en 11,1 por ciento llegando al 14,1 por ciento, si no se consideran los planes Jefas y Jefes de Hogar. Mejoraron los ingresos, pero solo los de la

²⁴ Turello, Juan. Diario La Voz del Interior, *Las posibilidades financieras actuales*, Pág. 6 A. 19 de Febrero de 2006.

²⁵ Fuente: Revista Rumbos, La Voz del Interior, 01 de Enero de 2006.

mitad de la población que trabaja en el mercado formal, mientras que los otros volvieron a perder un año más, a manos de la inflación.

Este parámetro apunta a establecer cuál es el segmento de la población que por estos días puede acceder a la compra de bienes suntuosos o servicios de cuidado personal, considerados de segunda necesidad. No obstante, la existencia de financiación en cuotas fijas y sin interés y la facilidad de acceso a créditos, genera un importante incremento en la venta de servicios de estética y cuidado corporal, situación que se vio reflejada a fines del año 2005 con la aparición de numerosos gimnasios y salones de estética y belleza integrales, que según analistas del mercado, alcanzaron valores similares a la época del uno a uno.

ESCENARIO SOCIO DEMOGRÁFICO

→ Demografía de Córdoba

La población de la Provincia de Córdoba censada en 2001 ascendía a 3.066.801 habitantes, de los cuales, 1.489.403 son varones y 1.577.398 son mujeres²⁶. Su densidad es de 18,6 hab. /Km².

En 1991 la población argentina era de 32.615.527 habitantes, definiéndose como un país escasamente poblado y con una desigual distribución poblacional, reflejada en una densidad media de población de 12,8 hab/ km². Es un país predominantemente urbano, ya que del total de su población, el 87% (28.436.187 hab.) es población urbana, en tanto que sólo el 13% (4.179.340 hab.) es población rural.

Por otra parte y con un 9% de ancianos, la Argentina ha consolidado su posición dentro del grupo de países de América Latina que más envejeció en las últimas décadas. El cambio de hábitos, inducido por la situación económica y la realidad social de fin de siglo, nos ubica, en este sentido, frente a la misma tendencia que siguen los países del Primer Mundo.

En los últimos años, la tasa de nacimientos ha descendido considerablemente, mientras que los mayores de 65 años representan el 9% de la población. Desde 1970 a la actualidad, el país aumentó su ritmo de

²⁶ Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). I Semestre de 2005. (Marzo, 26/05).-

envejecimiento y el promedio de hijos por mujer, que hace tres décadas era de 3.15, decreció en este final de siglo a 2.65.

→ Características actuales del Consumo

Las empresas están al frente de un consumidor cada vez más exigente, que espera calidad a un precio justo y adecuado.

La crisis cambió los objetos de culto de consumo de la clase media “empobrecida”. Mientras que en la convertibilidad las ansias estaban canalizadas hacia los viajes al exterior y los autos último modelo, hoy el mismo público prefiere un celular de última generación, acceder a un buen gimnasio y darse ciertos gustos con ropa de calidad o “de marca”. Estos nuevos hábitos, aunque más hedonistas (buscan el placer y la mejora en la calidad de vida) también están teñidos de “racionalidad”.

Mientras en una época, las empresas pusieron el acento en sus productos, para luego salir a buscar a sus clientes, ahora, la clave del marketing es detectar al cliente “rentable” (aquellos que aportan más a las utilidades de la empresa).

→ El Marketing Post - Crisis

En el consumidor siempre existe el deseo de vivir mejor, ya sea cambiando de casa, de auto, o cuidando su cuerpo, su apariencia, en síntesis... su estética personal. Después de la devaluación, ese deseo de vivir mejor, se transformó en deseo de sobrevivir, pero cuando volvió la calma económica, la gente recobró aquellas aspiraciones y empezó a comprar y consumir más servicios; inclusive – y ayudada por la financiación – dentro de la categoría Premium²⁷.

En los últimos años se ha visto una tendencia favorable hacia el cuidado de la salud y el bienestar. Cada vez es mayor el número de personas que buscan estilos de vida más saludables en todos los aspectos, a fin de manejar mejor su peso y maximizar su desempeño. También, es más común realizar actividades físicas para socializar y motivarse, además del solo hecho de competir.

²⁷ Fuente: Revista Integración Empresaria, “Los productos Premium”, 07 de Abril de 2005. Pág. 3 y 4.

Según una encuesta de Gallup²⁸, a partir de 2004 pudo relevarse que dos de cada 10 argentinos practican alguna actividad física para mantenerse saludables. Pero, solo un 5% de los mismos, es decir, aproximadamente 2.000.000 de personas dedican de dos a tres horas semanales a realizar ejercicios en gimnasios.

→ Evolución de la cantidad de gimnasios de la Ciudad de Córdoba.

La estética y la salud están ocupando un importante espacio en la vida de la personas, que sin lugar a dudas irá creciendo con el correr del tiempo, dada la información permanente recibida a través de los medios masivos de comunicación y a un mejor contexto económico del país, que se ve aumentado por el ingreso de inversionistas extranjeros, abriendo éstos, fuentes de trabajo y generando por ende, mayor poder adquisitivo a importantes segmentos de la sociedad; este crecimiento acompaña el incremento de gimnasios en la Ciudad de Córdoba.

ESCENARIO POLÍTICO LEGAL

En la actualidad no existe una ley particular que rija los gimnasios en la provincia de Córdoba. Los mismos están bajo distintas normas y leyes que pertenecen a otros negocios.

Los requisitos para su apertura son Habilitación Municipal, Habilitación de Bomberos (Capacidad máxima de personas en el salón, Salidas de emergencia, cantidad de extinguidores, etc.), Servicio de emergencia médica, al menos un profesor de educación física, chequeo médico obligatorio a los clientes al momento de su ingreso y periódicamente, seguro de riesgo civil.

El propietario debe encontrarse registrado ante la AFIP como responsable inscripto; debe llevar registros contables y sus empleados deben estar correctamente inscriptos y contar con sus respectivas ART.

En este momento está en tratamiento en la ciudad de Buenos Aires la ley número 139 Decreto 1821, que regulará la actividad específica en dicha ciudad así como en Córdoba esto será planteado en los próximos meses.

²⁸ Fuente: Diario La Voz del Interior. Sección Economía, "El deporte como Moda", 5 de Marzo de 2006. Pág 3.

ESCENARIO TECNOLÓGICO

Las nuevas tecnologías están modificando el comportamiento del consumidor y la experiencia de compra. El consumidor maneja mayor información de productos y servicios, hay más transparencia en los precios, múltiples canales para compra y una mayor variedad en la oferta de productos y servicios. Adquiere un papel importante Internet, quien acelera la transferencia del poder hacia los consumidores.

Otras tendencias tecnológicas son:

- Creciente innovación en maquinas desde Europa y Estados Unidos.
- Mayor rapidez en la captación de las demandas de los clientes.
- Evolución acelerada y permanente de los sistemas de computación debido a la creciente necesidad de información para acompañar el ritmo de la competencia actual.

DISEÑO METODOLÓGICO

Ficha de la Metodología Aplicar

Características	Modalidad
1. Tipo de Investigación	Exploratoria
2. Metodología de Investigación	Cualitativa
3. Técnica de Recolección de Datos	Entrevistas Semiestructuradas
3.1. Herramienta de Recolección de Datos	Guía de Pautas
4. Técnica para el análisis de datos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuadros Comparativos ▪ Observación no participante ▪ Recolección de datos secundarios
5. Población	Clientes de Evo Training Club
6. Muestra	8 personas
7. Procedimiento Muestral	No probabilístico por conveniencia

Para recabar los datos necesarios referidos a los clientes de Evo Training Club y a las características de la competencia, se opta por la metodología exploratoria, dada la necesidad de dimensionar el problema de investigación²⁹ y la posibilidad de perfilar o enmarcar las categorías de análisis, accediendo a las estructuras de estos contextos mediante una relación estrecha. Se tiene en cuenta que una de las ventajas de la metodología exploratoria, es que ésta se aplica a poblaciones relativamente pequeñas y se realizan con muestras no probabilísticas en las que el investigador determina qué individuos, tiempos, contextos o fuentes pueden aportar la información que se necesita.

TRABAJO DE CAMPO

Sobre la Recolección de Datos

Para recabar información referida a áreas y equipamientos, arquitectura y distribución, equipos, subsistemas de identificadores visuales, soportes gráficos y piezas seriadas de comunicación gráfica se utilizará la técnica de recolección de datos secundarios (recopilación de documentación, folletería, papelería, etc. de EVO Training Club y de gimnasios de la competencia).

Valoración de Datos

La evaluación de los parámetros anteriores, se efectuará en base a un puntaje que va desde 5: Excelente, 4: Muy bueno, 3: Bueno, 2: Regular, 1:

²⁹ VIEYTES, Rut. *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad*. (2004), Ed. De las Ciencias, Buenos Aires.

Malo. A continuación se combinarán estos datos en una tabla que incluirá todos los subsistemas evaluados y que contengan los factores mencionados con anterioridad.

Observación no Participante

Los instrumentos a utilizar serán:

- Una planilla de observación referente a espacio, equipos, infraestructura, sistemas de información – comunicación y por ende, de identidad visual.
- La planilla de observación está confeccionada en base a los componentes del sistema del entorno (infraestructura arquitectónica, señalizaciones, ambientación interior, equipamiento técnico), soportes gráficos y aspectos actitudinales, entendido este último como subsistema de información – comunicación.

Luego de realizada la observación, se analizará la planilla a los fines de determinar desviaciones en cuanto a la pertinencia, ajuste y sistematicidad de los sistemas.

Planilla de Observación

Se muestra a continuación, la Planilla sobre la que se efectuará la recolección de información referida a los subsistemas de identificadores visuales.

Sistema de Información – Comunicación utilizados	Valoración
Subsistemas de identificadores visuales:	
Isologotipo institucional	5
Colores institucionales	4
Colores complementarios	2
Tipografía institucional y complementaria	4
Combinaciones posibles, versiones complementarias	2
Subsistema de soportes gráficos:	
Papelería	5
Membretes, cartas, formularios	4
Cartas personalizadas	4
Tarjetas	4
Invitaciones	3
Sobres	2
Carpetas	5
Recibos	2
Archivos gráficos y fotográficos	3
Subsistema de piezas seriadas de comunicación gráfica	
Paneles	3
Carteleras	3
Sistema de señalizaciones de entorno	
Señales	3
Carteles Indicadores	3
Rótulos	3
Subsistema de comunicación con asociados	
Memorandos	2
Buzones de sugerencias	3
Sistema del Entorno	
Infraestructura arquitectónica	5
Edificios	4
Entorno exterior	4
Ambientación interior y exterior	
Fachada	5
Decoración	4
Equipamiento básico	5
Señalizaciones	
Señalización interior de oficinas y dependencias	4
Equipamiento técnico	
Electrónica	3
Telefonía	4
Emblemática	
Banderas	3
Escudos	2
Indumentaria, etc.	4

ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS

Para confeccionar las entrevistas, se tuvo en cuenta los objetivos propuestos al comienzo de este Proyecto de Aplicación Profesional y se determinaron áreas de indagación que constituyeron la esencia de las pautas para estas entrevistas:

- Identificación y caracterización de los clientes de la empresa.
- Determinación del proceso de compra.
- Percepción que tienen de los gimnasios de la competencia.
- Percepción que tienen de los servicios ofrecidos por la empresa.

A continuación se anexa la Guía de Pautas:

GUÍA DE PAUTAS

1. Público Objetivo

- 1a. - Nombre.
- 1b. -Ocupación.
- 1c. - Domicilio.
- 1d. - Tipo de servicio que contrata.

2. Proceso de Compra

- 2a. Necesidad y Búsqueda de información (fuentes –personales, comerciales, experiencia, gimnasios visitados)
- 2b. - Evaluación de alternativas (atributos de decisión de compra)

3. Competencia

- 3a - Gimnasios a los que asistió y/o realizo consultas.
- 3b - Ventajas y desventajas de los gimnasios mencionados.
- 3c - Evaluación del servicio de los gimnasios mencionados.
- 3d - Razón de compra de los gimnasios mencionados.
- 3e - Razones de comprar en EVO.
- 3f - Satisfacción o insatisfacción post - compra
- 3g - Repetición de compra (porque renueva el carnet)

4. La empresa (EVO)

- 4a - Ventajas y desventajas percibidas del gimnasio (atributos imp.)
- 4b- Opinión sobre el servicio (stock, cantidad, calidad)

Atención del personal: recepción, bar, profesores.

4c- Evaluación de las instalaciones.

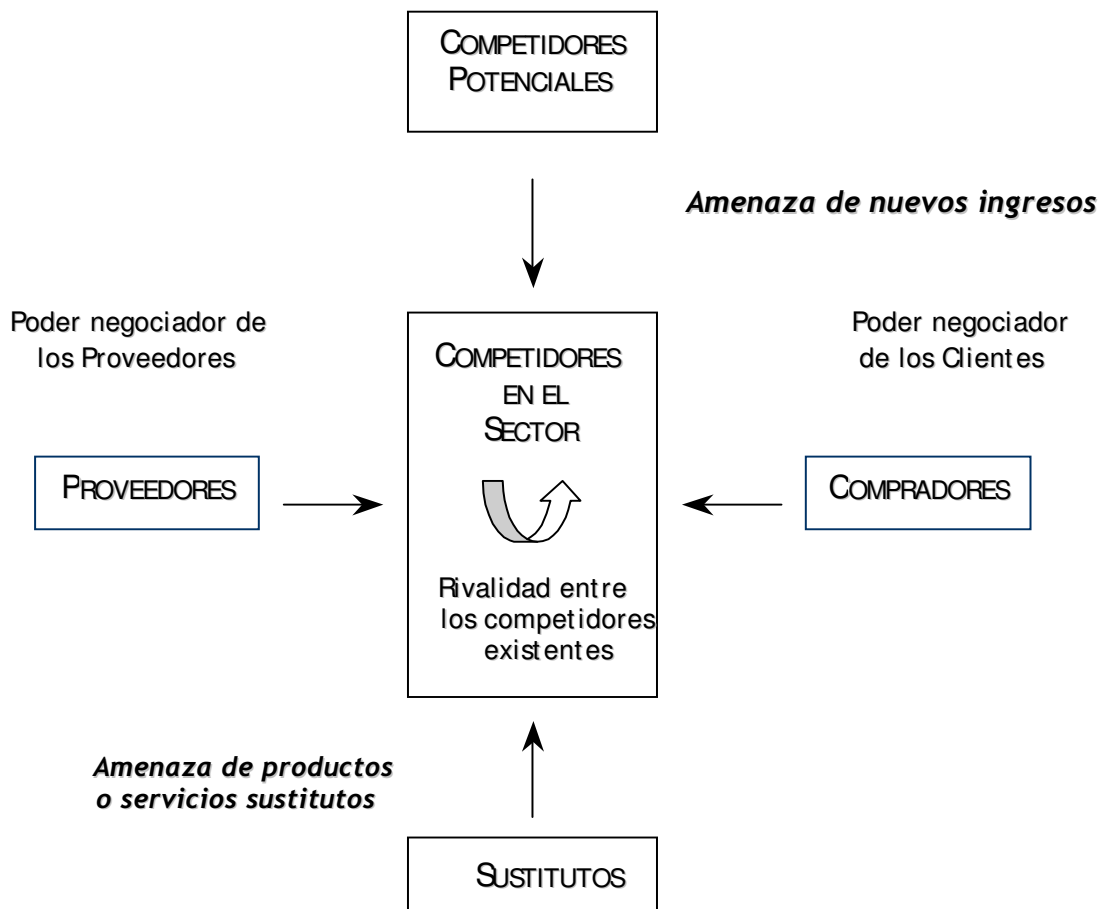
4d- Evaluación de la fuerza de ventas.

4e- Mejoras o servicios adicionales deseados

4d- Comportamiento de compra frente al precio actual y variaciones en los mismos. + o -.

ANÁLISIS DE SECTOR: PORTER³⁰

Las empresas operan en el sector, lo hacen en un macro ambiente muy amplio de fuerzas y tendencias que le dan forma a las oportunidades y presentan desafíos o retos. Estas fuerzas representan factores usualmente no controlables a los que la empresa tiene que dar seguimiento y responder ante ellos.



³⁰ Porter, Michael: *Las Estrategias Competitivas Genéricas*. Ed. Prentice Hall, Pág. 172. Barcelona, 1990.-

DEFINICIÓN DEL SECTOR:

El sector donde actúa EVO-training club está integrado por empresas que brindan el mismo tipo de servicio en general (musculación, aeróbicos, natación, artes marciales, etc.).

El servicio está dirigido a aquellos que quieran realizar actividades deportivas, recreativas, de relajación y estéticas, con el objeto de mejorar su bienestar físico y mental, y optimizar así su calidad de vida.

ESTRUCTURA COMPETITIVA.

Todos los actores que se dedican a la actividad del fitness forman parte de un sector fragmentado en el que ningún gimnasio tiene una participación importante en el mercado como para ejercer suficiente influencia sobre el resultado del sector.

Muchos de ellos buscan superar la fragmentación y aumentar su cuota de mercado a través de la apertura de nuevas sucursales, como el caso de Sportclub, una de las redes de gimnasios más importantes del país, con 15 sedes y 30.000 socios estables; o Red Megatlon con más de 42.000 socios repartidos en sus diez locales.

En Argentina se estima que existen alrededor de 2.900 gimnasios distribuidos a lo largo de todo el país. De los cuales solo el 30% (850) se encuentran instalados en Capital Federal (cifras que surgen de un relevamiento de la revista Mercado Fitness)³¹.

Por otra parte, en Córdoba, y paralelamente a la tendencia creciente de la cantidad de gente que se vuelca a la actividad física como una herramienta fundamental para mantenerse saludable y luchar contra el estrés de la vida moderna, en los últimos años también ha crecido la cantidad de gimnasios en la ciudad.

Según algunos operadores locales, sólo en la capital cordobesa hay más de 200 gimnasios. La oferta de gimnasios que hay en Córdoba es más que suficiente y está bien distribuida.

Dada la abundancia de competidores, se pretende mejorar la propuesta integral: infraestructura edilicia, equipamiento, recursos humanos, horario de

³¹ Fuente: Revista Mercado Fitness, Junio de 2005. pág 12 a 16. Año I, Nº 6

apertura, flexibilidad horaria para el uso del servicio, alianzas y acuerdos institucionales.

PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES:

Clasificamos a los clientes de EVO Training Club en función de la capacidad de compra de cada uno de ellos, dividiéndolos en dos grupos perfectamente diferenciados:

- **Clientes Corporativos:** interesados en que los integrantes de sus organizaciones reciban un muy buen servicio a un precio inferior al normal de los clientes. Poseen un mediano poder de negociación debido a la magnitud de sus compras. Podemos destacar entre ellos empresas tales como: AFJP y OMINT. Representan cerca del 30% de los clientes.
- **Clientes en General:** poseen escaso poder de negociación. Son clientes asiduos que se ven atraídos por las instalaciones y la variedad de servicios. Representan casi el 70% de los clientes totales del local

PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES:

Identificamos como proveedores del negocio a distintos tipos de empresas:

- Empresas que brindan servicios públicos :
 - Aguas Cordobesas.
 - EPEC: proveedora de energía.
 - ECOGAS: proveedor de gas.
 - Telecom.
- Empresas que suministran los productos integrantes del gimnasio:
 - FOX (línea Fusión y GOLD): Proveedoras de maquinarias.
 - KIP MACHINE: Proveedora de discos, barras y mancuernas.
 - PC MAX: proveedor de computadoras y sistemas de software.
 - Otros proveedores: insumos varios, líquidos para mantenimiento de piletas, artículos de limpieza, papelería y otros

En cuanto a la importancia que reviste el poder negociador de cada una de estas empresas podemos sostener que, la de servicios públicos no tiene

poder de negociación, ya que no influyen directamente en el desarrollo y accionar de la empresa.

Con el resto de las empresas proveedoras de los productos en cuestión, se puede afirmar que con las que ofrecen productos diferenciados y con un alto posicionamiento en el mercado de consumo, es probable lograr un mediano poder de negociación.

RIVALIDAD COMPETITIVA:

El sector está compuesto por una gran cantidad de competidores que ofrecen productos no muy diferenciados. Para captar más socios algunos actores bajan los precios en lugar de incrementar los servicios o el nivel de profesionales.

Frente a la abundancia de competidores, la clave radica en diferenciarse, no por precios, sino por una propuesta íntegra constantemente mejorada: infraestructura edilicia, equipamiento, recursos humanos, horarios de apertura, flexibilidad para el uso de servicios, alianzas, etc. Identificamos como actuales competidores en el rubro: IMAGYM, MEGA CLUB, QUALITY GYM y JOCKEY CLUB.

AMENAZA DE INGRESO:

La amenaza de ingreso de potenciales competidores en el sector es media, ya que se requiere de importante capital para poder entrar en el sector.

Se considera media debido a la posibilidad del desembarco en Córdoba de dos importantes cadenas de gimnasios a nivel nacional. Ellas son SPORTCLUB y MEGATLON

PRODUCTOS SUSTITUTOS:

Dentro de los sustitutos mencionaremos aquellos servicios similares que satisfacen la necesidad de los clientes. En general involucraría a todas las actividades físicas, deportivas y de relajación que promueven el esparcimiento y mejoran la calidad de vida de las personas, como por ejemplo la práctica de tenis, paddle, squash, fútbol, básquet, voley, danzas, etc.

Cinco fuerzas	Calificación				Razón de ser
	F	MF	MD	D	
Rivalidad entre los competidores existentes	✓				Los servicios no se diferencian en el precio sino en la calidad y soportes.
Amenaza de nuevos participantes			✓		Desembarco de dos importantes cadenas nacionales de gimnasios.
Poder de proveedor		✓			Mediano poder negociador de proveedores de productos diferenciados y con alto posicionamiento.
Poder de comprador	✓				Los clientes en general tienen escaso poder de negociación.
Amenaza de sustitutos			✓		Otras actividades físicas, deportivas y que mejoran la calidad de vida. Fútbol, tenis y otros deportes.

F: Favorable.

MF: Medianamente Favorable.

MD: Medianamente Desfavorable.

D: Desfavorable.

ANÁLISIS INTERNO

LA EMPRESA: Marco Referencial Interno

La idea de este emprendimiento surgió a principios del 2004. En ese momento, se elige el Barrio Jardín al oeste de la Ciudad de Córdoba, por el gran crecimiento demográfico y comercial ocurrido en los últimos años. Así mismo, un relevamiento previo, había determinado la inexistencia de un emprendimiento de estas características y envergadura en la zona.

Definida la intención; el primer paso fue guiarse de acuerdo al funcionamiento de distintos establecimientos visitados, tanto en la Ciudad de Córdoba, como en Buenos Aires y el exterior.

Con el objeto de optimizar la calidad de los servicios a prestar, los inversores asistieron a congresos de fitness desarrollados en Buenos Aires, comenzando los contactos con distintos proveedores y obteniendo además, un conocimiento más exhaustivo sobre la actividad.

En Octubre de 2004 se dio inicio a la construcción del salón y de las dependencias necesarias para el funcionamiento del complejo, y el 10 de Setiembre de 2005, se inauguró EVO -Training Club.

La Empresa y los Servicios

Evo training club inicio su actividad comercial el día 10 de Setiembre de 2005. Como podemos observar es una empresa nueva que cuenta con muy poca historia en el mercado.

Los servicios que ofrece son:

- La edificación construida al efecto consta de 1600 metros cuadrados con tres niveles de trabajo en donde se diferencian los distintos tipos de servicios para mayor comodidad del cliente. La decoración y acondicionamiento general, la música funcional de alta fidelidad en todos los pisos, vestidores y cada una de las dependencias, logran un efecto de relax y energía, sumando a todo lo anterior un amplio lugar de estacionamiento.
- Sala de musculación de 250 mt² equipada con más de 50 maquinas de última generación (FOX- Línea Fusión y Gold), zona cardiovascular provista de cintas, bicicletas, elípticos y escaladores (KIP MACHINE), sector de peso libre con barras y discos olímpicos, mancuernero de 20 pares con discos de goma.
- Servicio de personal training, con especial capacitación, para aquellos socios que deseen recibir sesiones individuales de asesoramiento físico.
- Sala con tatami de 50 mt², único en la zona, adecuado para realizar distintas disciplinas de artes marciales.
- Salón de aeróbicos de más de 150 mt² apropiado para practicar todo tipo de actividades intensivas.
- Sector independiente de Indoor cycle con más de 10 bicicletas de última generación y ambiente totalmente acondicionado para la actividad (FOX – Línea Gold).
- Sala de pilates con máquinas reformer apta para efectuar sesiones tanto individuales como grupales.
- Área de piscina climatizada de 200 mt², con techo adaptable a cada estación del año ofreciendo tanto clases de natación como gym-water.
- Centro de estética integral, mesoterapia y solarium.

- Centro de salud y rehabilitación, con equipo de profesionales médicos altamente capacitados en flebología, nutrición, medicina deportiva y kinesiología.
- Sector exclusivo con baño sauna y finlandés, zona de relajación y sala de estar, único en toda la zona sur.
- Bar.
- Displays de ropa, suplementos e insumos deportivos.
- Amplios vestuarios y lockers con casilleros individuales para mayor seguridad.
- RRHH y profesores certificados y de reconocida experiencia en el medio.
- Sistema identificación de socios de última generación.

MISIÓN

Según Iadualberto Chiavenato³², la **Misión**: de una Organización puede verse como el objetivo principal, ético y trascendente de la existencia de la misma. Es decir, que equivale a la respuesta del para qué existe la organización. Es la razón de ser de la empresa, delimitando su campo de acción, por lo tanto:

“La empresa busca la evolución”, y está preparada para proveer productos y servicios profesionales, personalizados y diferenciales, con el objetivo de mejorar el estado mental, físico y estético de las personas físicas y jurídicas de la Ciudad de Córdoba.

VISIÓN

Una **Visión** exitosa generalmente está constituida por grupos de individuos comprometidos con la organización y que están dispuestos a proporcionar todo su potencial para el logro de los objetivos propuestos. Es

³² CHIAVENATO, Iadualberto. *Administración de Recursos Humanos*. Segunda Edición. Mc Graw-Hill. Mexico, 1998.

decir, las culturas corporativas surgen de visiones personales y está arraigada en el conjunto de valores, intereses y aspiraciones de un individuo³³, por lo tanto:

Ser el club de Fitness y Wellness líder en la zona sur de la ciudad, brindar servicios y productos que satisfagan las necesidades específicas de los cordobeses.

ROLES EN LA EMPRESA

Rol de Martín Florensa (Gerente General): Es el encargado de planeamiento estratégico a mediano y largo plazo. Lleva la gestión integral de todas las áreas de la empresa y es quien debe de tomar las decisiones más importantes.

Maneja las finanzas de la empresa, traduce la visión en acciones, supervisa que se alcancen los resultados en base a los objetivos planteados arbitrando los medios para modificar los rumbos de cualquiera de las áreas.

Rol de Fernando Fuentes (Gerente Comercial): Es el responsable de la gestión y el registro diario de operaciones del club. Lleva el análisis, diseño, planeamiento, implementación y control de las acciones de marketing. Se encarga de la gestión total de los recursos del bar (compras, control de inventario, pagos a proveedores, y todo lo que hace al buen funcionamiento cotidiano). Genera acuerdos y convenios con distintas asociaciones e instituciones con el objeto de brindar mayores beneficios a los socios. Es el responsable del asesoramiento comercial, de la gestión y el control del área de atención al cliente.

Rol de Alejandro Beltramino (Gerente de Fitness y Wellness): Sus funciones contemplan el manejo y control de los RRHH de las áreas de fitness (natación, musculación, cardio, spinning, artes marciales, aeróbicos) y wellness (Pilates,

³³ Boudon, Raymond y Bourricaud, Francois. *Diccionario Crítico de Sociología*. Editorial Edicial S.A., 3º ed. Buenos Aires, 1990.

yoga, estética, sauna). Específicamente en el área de pileta debe controlar el estado del agua en forma diaria. Garantiza que cada cliente utilice de manera apropiada los insumos del gimnasio, toallas, equipamientos y fundamentalmente que al cliente no le falte asistencia y excelente atención en ningún momento.

Rol de Diego Visosky (Coordinador de Fitness): Gestión integral de las áreas de aeróbicos y artes marciales. Selección y control de profesores, otros profesionales y asistentes de estas áreas. Organización de seminarios, clases especiales y toda otra actividad que incentive a los socios a utilizar más y mejor los servicios que se ofrecen. Búsqueda y desarrollo de nuevas actividades.

Rol de Damián Rotondo (Gerente de Rehabilitación): Es el responsable de la administración del centro de rehabilitación, evaluación y de especialidades médicas de alta complejidad. Por ende, gerencia las áreas de medicina deportiva, traumatológica, fisioterapia y rehabilitación. Encargándose de manejar y controlar los profesionales que conforman su equipo de trabajo.

POLÍTICA DE FIJACIÓN DE PRECIOS

EVO -training club- fija sus precios principalmente basado en dos teorías:

“Fijación de precios con base en la tasa corriente”³⁴: método en el que la empresa basa su precio primordialmente en los precios de sus competidores.

“Fijación de los precios con base en el valor percibido”³⁵ método en el que la empresa basa su precio en el valor percibido del servicio. Ven las percepciones del valor de los compradores, como el factor clave para la fijación. Se fija el precio para captar el valor percibido.

Detalle de Precios establecidos por EVO Training Club

Actividades	Pase Libre
Aeróbicos	\$50
Musculación	\$60

³⁴ Kotler, Philip “*Dirección de mercadotecnia*”, 8ª Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.; Pág 505.

³⁵ Kotler, Philip, Ibid. Pág 503.

Natación (libre)		\$65
Natación (con Prof.)		\$110
Artes marciales		\$45
Personal training (individual)		\$240
Personal training (grupal)		\$120
Yoga, Tai Chi		\$45
Sesiones		20
Spinning		\$55
Rehabilitación	Particular	
	Con Obra Social	
Cardio		\$25
Pilates "REFORMER"		\$180
Pilates "MAT"		\$50
Sauna/Finlandés		\$220
Solarium	Faciales	
	Camas	

Promociones y descuentos ofrecidos:

Evo Training Club brinda descuentos y promociones referentes a los planes que los clientes adquieren, dichos descuentos se realizan en todas las actividades:

- 3 meses en un solo pago, 7% de descuento.
- 6 meses en un solo pago, 15% de descuento.
- 12 meses en un solo pago, 30% de descuento

Adquiriendo dos o más actividades se le otorga al cliente un 20% de descuento sobre el total.

Existen promociones para clientes VIP, que consisten en:

- EVO VIP: plan Premium de \$200 por mes donde el cliente tiene acceso a todas las actividades e instalaciones del gimnasio.
- EVO Family: se le otorga el 10% de descuento a cada integrante del grupo familiar, en cualquier actividad que estos realicen en las instalaciones.
- EVO Corporate: se le otorga el 20% de descuento a cada integrante de distintas organizaciones.

Supuestos sobre la elasticidad del Precio:

En los servicios vendidos por la empresa y hasta la fecha no se ha observado cambio alguno en los precios establecidos, salvo en caso que fuera necesario por razones de modificaciones en la economía nacional. Luego de recabar información en distintas fuentes acerca de alguna incremento en los

mismos, y considerando que las ventas han mostrado un continuo crecimiento, independientemente de los ajustes que se pudieran realizar, se estima que modificando aproximadamente hasta un 20% no alteraría en gran medida la concurrencia de clientes el gimnasio. En conclusión, la demanda sería constante más allá de las supuestas variaciones de precio que la empresa pudiera plantear; es decir que según estos resultados estamos ante un caso donde la demanda es inelástica con respecto al precio.

Cálculos del Punto de Equilibrio:

Evo –training club- necesita tener 360 socios con un promedio de cuota mensual de \$50 aproximadamente para llegar a su punto de equilibrio. Cabe recordar que el costo fijo de la actividad es de \$18000 mensuales.

Actualmente la cantidad de socios de todas las áreas es de 920 personas, con estos datos podemos observar que la empresa a setenta días de iniciado su ejercicio, supera el punto de equilibrio con los ingresos percibidos.

DISTRIBUCIÓN

Hiebing y Cooper³⁶, definen distribución como el método de entrega del servicio al cliente. El medio mediante el cual EVO ofrece sus servicios al mercado, es el punto de ventas, ya que no posee distribución ni intermediarios. Por lo que fue de vital importancia analizar la ubicación geográfica del establecimiento comercial.

³⁶ Heibing, Roman G. y Cooper Jr. Scott W. *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia*. 3ª Edición. Ed. Hispanoamericana, 1996.

COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD

	Publicidad	Promoción	MKT Directo	RRPP
Agosto 2004	Colocación de insert en diarios y revistas en puestos ubicados estratégicamente cerca de barrios y countries de la zona sur. Instalación de vallas en Richeri esquina Elías Yofre. Insert en revista "Coterráneo" de distribución mensual en los principales countries y barrios.	Acciones promocionales con presencia de promotoras (evo-squad) en restaurantes (Bajo Fondo, Parrilla de Mirta, Il Gatto) Entrega de merchandising (remeras, gorras)		Distribución de free pass, con validez mensual para cualquier actividad, a miembros del segmento objetivo.
Septiembre 2004	Campaña publicitaria en radios del Grupo Shopping. Instalación de vallas en Richeri esquina Elías Yofre. Publicación grafica en el diario "La voz del interior" y en la revista "Punto a Punto". Presentación en el programa "Sabático" en canal 12. Presentación en el programa "Nivel uno" en canal 8	Distribución de flyers en countries, deliberies, video clubes y estaciones de servicio de la zona (15000). Acciones promocionales con presencia de promotoras (evo-squad) en restaurante (Bajo Fondo, Parrilla de Mirta, Il Gatto, Vera) Entrega de merchandising (remeras, gorras). Presentación con desfile de modelos, en conjunto con la marca "Vitnik" en But Mitre	Diseño, desarrollo e implementación del sitio Web, www.evo-club.com	Lanzamiento de EVO –training club-. Distribución de free pass, con validez mensual para cualquier actividad, a miembros del segmento objetivo.
Octubre				
Noviembre				

Actualmente no se tienen registros específicos de los resultados de las acciones de Publicidad, Relaciones Públicas, Promoción y Marketing Directo, debido al corto tiempo que la empresa se encuentra en ejercicio, para esto se ha creado, en conjunto con el responsable de marketing, una ficha para poder recabar datos de las acciones antes mencionadas. Esta ficha será adjuntada en el Anexo del presente Trabajo de Investigación.

Debido al auge que tiene el gimnasio en la sociedad cordobesa, las acciones han sido efectivas, por lo que se ha despertado un importante interés

en el público objetivo, que ha facilitado la prueba de sus servicios e impulsa a ser parte de éste.

ANÁLISIS DE SERVICIOS

Servicios que brinda EVO Training Club

Podemos dar la siguiente definición de la empresa de servicio: Es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio³⁷.

Elementos del sistema de servicios.

- 1- **El Cliente**: Es el consumidor implicado en la utilización del servicio. Naturalmente es un elemento primordial y su presencia es absolutamente indispensable.
- 2- **El Soporte Físico**: Se trata del soporte material que es necesario para la prestación del servicio, y del que se servirán el personal de contacto o el cliente, o a menudo los dos a la vez.
- 3- **El Personal de Contacto**: Son las personas empleadas por la empresa de servicios, y cuyo trabajo requiere de estar en contacto directo con el cliente.
- 4- **El Servicio**: Constituye el objetivo del sistema, y es por ello que su correcta prestación determina el resultado. Este resultado constituye la atención que debe satisfacer la necesidad del cliente, tanto como el beneficio económico de la empresa.
- 5- **El Sistema de Organización Interno**: Es la parte no visible para el cliente de la empresa de servicios. Esta constituido por finanzas, marketing, administración, limpieza y controles en general tendientes a la optimización del servicio a prestar.

Proceso de Elaboración

Evo Training Club brinda un amplio abanico de servicios diferentes, pero relacionados o complementarios entre sí. Las actividades requeridas para prestar el servicio son distintas y dependen de cada área en particular, pero en

³⁷ Lovelock, Christopher. *Mercadotecnia de Servicios*. 4° Edición. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A

general son sesiones grupales o individuales, tienen una duración aproximada de entre 45 y 60 minutos.

Según Philip Kotler³⁸, un servicio es: actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen para su venta. Son intangibles, inseparables, variables y duraderos. Como resultado requieren un mayor control de calidad, credibilidad y adaptabilidad.

Los Cinco niveles de Servicio son:

Beneficio Básico: Es el servicio o beneficio fundamental que el cliente adquiere o contrata. En este caso el servicio fundamental es el ejercicio físico, representados materialmente por los distintos tipos de maquinas y el resto de instalaciones que ofrece el gimnasio.

- Sala de musculación de 250 mt² equipada con más de 50 maquinas de última generación, zona cardiovascular provista de cintas, bicicletas, elípticos y escaladores, sector de peso libre con barras y discos olímpicos, mancuernero de 20 pares con discos de goma.
- Sala con Tatami de 50 mt², único en la zona, adecuado para hacer todo tipo de arte marcial.
- Salón de aeróbicos de más de 150 mt² apropiado para realizar todo tipo de actividades intensivas.
- Sector independiente de indoor cycle con más de 10 bicicletas de última generación y ambiente totalmente acondicionado para la actividad (FOX – Línea Gold).
- Sala de Pilates con maquinas reformer aptas para efectuar sesiones, tanto personalizadas como grupales.
- Área de piscina climatizada de 200 mt², con techo adaptable a cada estación del año.

Servicio Genérico: Es una versión básica del producto. En el gimnasio consiste en las máquinas, edificio, mostradores, pesas y demás elementos puestos al servicio del cliente.

³⁸ Philip Kotler. "Dirección de mercadotecnia". 8ª Edición. Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.

Servicio Esperado: Es un conjunto de atributos y condiciones que por lo general los clientes esperan y corroboran cuando contratan el servicio. En este caso el cliente espera máquinas en perfectas condiciones limpieza de las instalaciones, agua caliente, ambiente climatizado y en general un entorno acorde a la necesidad de distensión requerida.

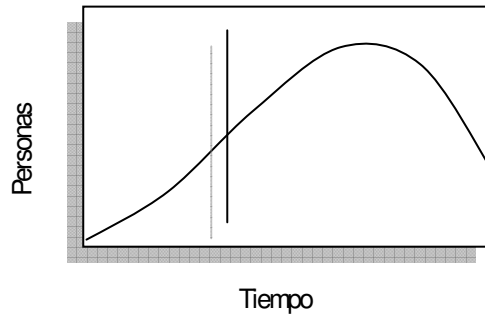
Servicio Aumentado: Es el que incluye servicios y beneficios adicionales que distinga la oferta de la empresa de los competidores. En el gimnasio son, Bar, Televisores con Direct TV, Lockers guardarropa, Página de Internet con servicio de contacto directo, Programación y organización de caminatas (treking), actividades al aire libre y otras que el cliente pretenda con exclusividad.

Servicio Potencial: Son todos los aumentos y transformaciones futuros por los que podría pasar el servicio. En este caso será la colocación de un play room guardería de chicos, estacionamiento privado, ampliación de salones para mayor capacidad.

Amplitud de la mezcla de Servicios.

	EVO TRAINING	EVO FITNESS	EVO DOYO	EVO SPA	EVO HEALTH
Longitud de la línea de servicios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Musculación ▪ Personal training. ▪ Cardio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ EVO shock. ▪ EVO cross training. ▪ EVO combat. ▪ EVO step. ▪ EVO zm. ▪ EVO bike. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Artes marciales ▪ Karate. ▪ Taekwondo. ▪ Box. ▪ Aikido. ▪ Kickboxing/Full Contact/Muay Thai. ▪ Vale todo. ▪ Pequeños guerreros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relajación ▪ Taichi. ▪ Yoga. ▪ Pilates. ▪ Baño sauna seco. ▪ Baño sauna húmedo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rehabilitación ▪ Área de hidroterapia. ▪ Área gimnasio. ▪ Gimnasio terapéutico.

CICLO DE VIDA DEL SERVICIO



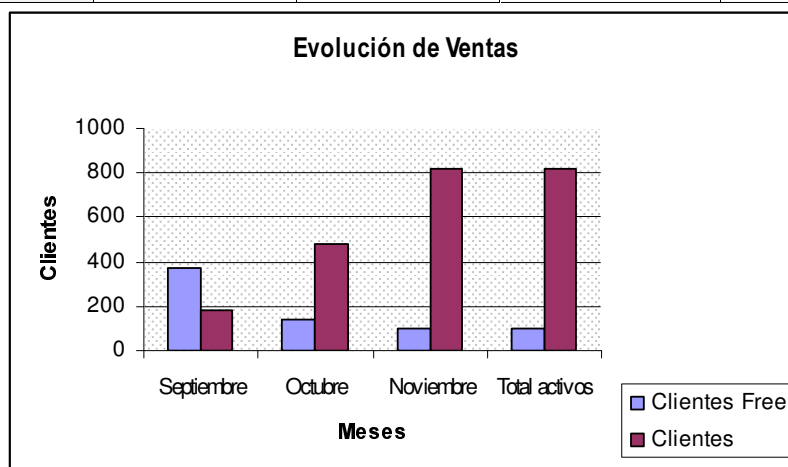
El sector donde se encuentra EVO Training Club está en etapa crecimiento dentro del ciclo de vida del servicio.

La Estrategia Actual de Servicios de EVO es:

Estrategia de penetración rápida,³⁹ que consiste en lanzar un nuevo servicio a un precio bajo invirtiendo fuertes sumas de dinero en promoción. Esta estrategia promete la penetración más rápida en el mercado y la integración casi inmediata del mismo a los grupos sociales de la zona. Tiene mayor sentido cuando el mercado es grande y los costos unitarios de producción de la empresa caen con la escala de producción y la experiencia acumulada en la misma.

ANÁLISIS DE VENTA

	Septiembre	Octubre	Noviembre	Total activos
Cientes Free	376	140	100	100
Cientes	183	480	820	820



³⁹ Philip Kotler. "Dirección de mercadotecnia". (2001), 8ª Edición. Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.

Análisis comparativo de Ventas por servicio:

Segmentos	Servicios que contratan	Sexo
Clientes en general	Estos son: EVO TRAINING 522 socios. EVO FITNESS 174 socios. EVO DOYO 41 socios. EVO SPA 33 socios. EVO HEALTH 58 socios. Total socios: 828.	Estos son: Hombres 519 socios. Mujeres 309 socios.
Clientes corporativos	Estos son: EVO TRAINING 63 socios. EVO FITNESS 23 socios. EVO HEALTH 6 socios. Total socios: 92.	Estos son: Hombres 68 socios Mujeres 24 socios.

Presupuesto de Marketing:

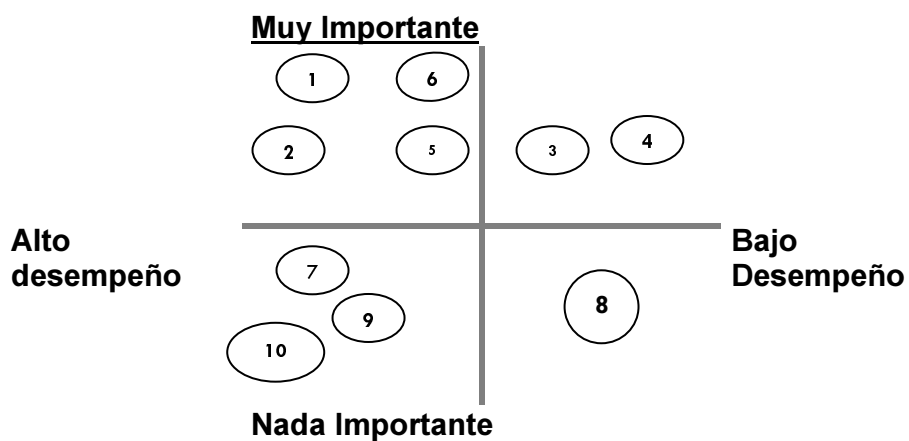
El presupuesto del área de Marketing comenzó con una fuerte inversión inicial de \$30.000 aproximadamente para el Pre-lanzamiento y lanzamiento de Evo – Training Club -. Se estima que para el Ejercicio 2005 -2006, el mismo será de aproximadamente \$1.500 mensuales.

ATRIBUTOS DEL SERVICIO.

Los atributos o beneficios (ventajas) del servicio ofrecido por EVO provienen de las percepciones del consumidor respecto al servicio ofrecido. A continuación se detallan los atributos considerados importantes por los consumidores para luego determinar, por medio de una matriz de desempeño/importancia, que lugar ocupa la empresa respecto a esos atributos en función de su desempeño. (Dichos atributos fueron identificados mediante la investigación exploratoria realizada a 8 clientes con la técnica entrevista en profundidad).

MATRIZ DESEMPEÑO IMPORTANCIA.**Atributo evaluados por los clientes de EVO**

1. Ubicación geográfica favorable.
2. Calidad de recursos humanos.
3. Facilidad de estacionamiento.
4. Servicios complementarios.
5. Máquinas e instalaciones de última generación.
6. Buen precio para adquirir el servicio.
7. Política de descuentos y promociones.
8. Cantidad de socios en constante crecimiento.
9. Comodidad y distribución de las instalaciones.
10. Amplitud de horarios de atención en todas las áreas.



MERCADO META DE CONSUMIDORES EVO

Segmentos	Tamaño	Características	Necesidades insatisfechas /Beneficios buscados	Servicios que contratan
Clientes en general	90%	Niños, adolescentes, jóvenes, adultos y ancianos de la zona sur que concurren a gimnasios, spas, y otros centros de bienestar.	Las necesidades varían de acuerdo al segmento etario, pero en general quieren mejorar su calidad de vida. Entre los beneficios buscados se destacan: diversión, entretenimiento, bienestar, relajación, verse bien, belleza, perfección física, salud y otros.	Estos son: EVO TRAINING 63%. EVO FITNESS 21%. EVO DOYO 5%. EVO SPA 4%. EVO HEALTH 7%.
Clientes corporativos	10%	Empresas y ONG de la ciudad de Córdoba	Mejorar la productividad de sus empleados, reducir el estrés y el ausentismo, bajando los costos de salud.	Estos son: EVO TRAINING 68%. EVO FITNESS 25%. EVO HEALTH 7%.

Perfil del cliente

Podemos dividir al mercado objetivo en dos grupos según el beneficio buscado:

- Objetivos o Funcionales:** Integrado por aquellas personas físicas o jurídicas que valoran las características objetivas y funcionales del servicio. Su conducta y su decisión de adquirir el mismo es el resultado de un cálculo racional en términos económicos.
 Son más sensibles al precio y priorizan al proveedor de servicios que les da un servicio práctico, económico, útil, rápido, etc., con la mejor relación costo-beneficio.
- Subjetivos o Diferenciales:** Compuesto por aquellas personas físicas y jurídicas que adquieren el servicio motivados por razones no económicas y subjetivas. Tienen una finalidad completamente diferente a la maximización de la utilidad, aspiran a un fin de carácter extraeconómico y extrafuncional.
 Son menos sensibles al precio y están dispuestos a pagar un plus por obtener un servicio de mayor valor agregado. Recurren al proveedor de

servicios motivados por su imagen de marca, por su necesidad de socialización, diversión, pertenencia, etc.

PROCESO DE COMPRA EVO-TRAINING CLUB

Responde al modelo (AIDA)⁴⁰ es, de la atención al interés, del interés al deseo, y del deseo a la acción. Una vez que el cliente ha tomado la decisión de optar por una mejor calidad de vida, (**atención**) comienza una serie de visitas a diferentes gimnasios de la zona a fin de evaluar la calidad y precio del servicio ofrecido por cada uno de ellos.

Comprobadas las distintas alternativas, se detiene ahora ante el siguiente análisis: cercanía de su domicilio, comodidad para el estacionamiento, elasticidad horaria para su atención, calidad edilicia y presentación de las salas de trabajos, relación precio / calidad de la prestación; el resultado de este análisis es lo que despierta su **interés** por este gimnasio en especial.

Lo que determina el **deseo** del cliente, es corroborar de manera directa la alta capacitación profesional del personal que se suma a la maquinaria de última generación puesta a su servicio, siendo este el momento en que el cliente siente el claro deseo de participar de alguna de las actividades ofrecidas.

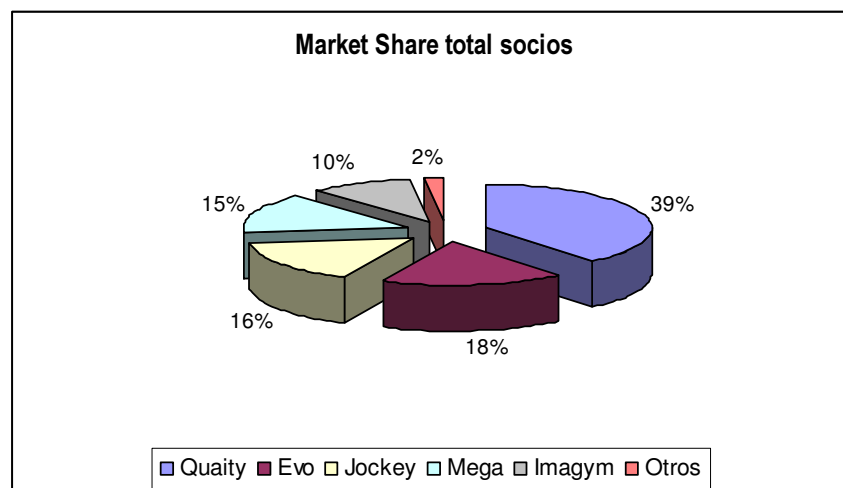
Finalmente, la **acción** llega de manera natural concretando el contrato de algunos de los servicios ofrecidos.

Cálculo Market Share. EVO-Training club-

La industria del fitness⁴¹ en Córdoba mueve alrededor de \$ 30.000.000 al año, cifra estimada sobre la base de las 70.000 personas que concurren por mes a los gimnasios en la capital, multiplicadas por el costo promedio de la tarifa base (\$35).

⁴⁰ Castrillón, Jorge. Apunte para la Cátedra de "Marketing ". Universidad Empresarial Siglo21. Págs.45, 48

⁴¹ Revista Mercado Fitness, "Informe Consultora Gallup Bs. As." Junio de 2005. pág 12 a 16. Año I, N° 6

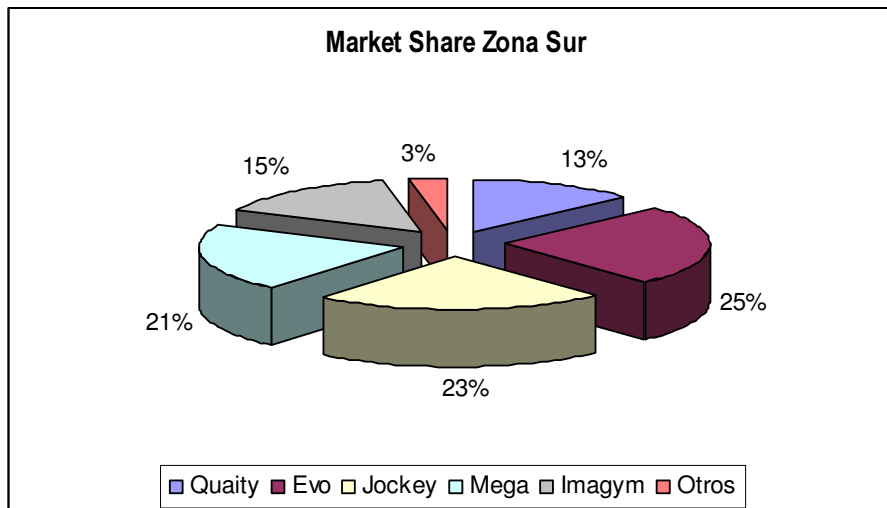


Cantidad de socios del Sector:

Según la Asociación Argentina de marketing el 15% de la población es de clase alta y media alta. De éste análisis, se deduce que: el 15% de 70.000 personas que concurren por mes a gimnasios en Córdoba es de 10.500 personas, la mitad de éstas que habitan en la zona Sur de la ciudad son 5.250 personas.

Gimnasios	Cantidad de socios
EVO	920
Quality	2000
MEGA	800
Jockey	850
ImaGYM	550
Otros	130

Cabe aclarar que el QUALITY GYM cuenta con socios de la zona Sur (500 socios) y zonas de influencia a su ubicación geográfica (Nueva Córdoba, Centro, Cerro).



Estimación de Demanda Futura

Frente a un emprendimiento de setenta días de iniciado el ejercicio, no es factible estimar el desarrollo de las futuras demandas de servicios. El éxito obtenido en tan corto plazo, permite suponer un futuro promisorio, entendiendo que el crecimiento podría ser sostenido pero no en los porcentajes dados en sus comienzos, debido a que este crecimiento tiene como fundamento principal encontrarse en temporada alta, de gran demanda que se suma a la novedad del servicio de alta calidad que brinda EVO.

LA COMPETENCIA

Se define a la competencia de EVO como los gimnasios de alta prestación de servicios ubicados en la zona sur de la ciudad de Córdoba y al gimnasio Quality en particular, porque es considerado líder de mercado. Ellos son:

Competidor	Clientes Aprox.	Características/Estrategia	Puntos fuertes	Puntos débiles
MEGA	800	Complejo de actividad física de 800 mt ² , ubicado en Barrio Jardín. Actividades principales: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Natación ▪ Musculación ▪ Aeróbicos ▪ Artes marciales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Única pileta climatizada de la zona. ▪ Experiencia en el sector. ▪ Clientes cautivos. ▪ Promociones y tarifas atractivas. ▪ Escuela de verano. ▪ Precios accesibles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poca importancia al mantenimiento del gimnasio. ▪ Servicio de baja calidad. ▪ Constante rotación de personal.
JOCKEY CLUB	850	Club deportivo de 20 ha aproximadamente, ubicado en Barrio Jardín Espinosa. Actividades principales: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pileta climatizada ▪ Musculación ▪ Aeróbicos Gimnasio de 1200 mt ² ubicado en pleno centro de la ciudad. Actividades principales: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Musculación ▪ Relajación ▪ Aeróbicos y ritmos ▪ Natación ▪ Personal training 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes cautivos ▪ Única pileta climatizada de la zona. ▪ Imagen de marca ▪ Remodelación y fuerte inversión en equipamiento y nuevas instalaciones. ▪ Buena ubicación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poca importancia en mantenimiento del gimnasio. ▪ Servicio de baja calidad. ▪ Constante rotación de personal. ▪ Dificultad para estacionar.

QUALITY	2000	Principal complejo de la ciudad con 1800 mt2 aprox. ubicado en Barrio Nueva Córdoba. Actividades principales: <ul style="list-style-type: none"> ▪ I.S.A.D ▪ Cardio ▪ Spinning ▪ Aeróbicos ▪ Musculación ▪ Natación ▪ Estética ▪ Sauna ▪ Ropa ▪ Rehabilitación ▪ Kindergarden ▪ Bar ▪ Pilates 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trayectoria en el mercado. ▪ Fuerte posicionamiento de marca. ▪ Alta calidad de servicio. ▪ Alto nivel de RRHH. ▪ Pertenencia de los socios. ▪ Alta utilización de medios de comunicación. ▪ Promociones y descuentos atractivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificultad para estacionar. ▪ Poca funcionalidad en sus instalaciones. ▪ Tarifas elevadas. ▪ Poca importancia al mantenimiento del gimnasio.
EVO –training club-	920	Complejo de actividad física y deportiva de 1600 mt2, 3 niveles ubicado en Barrio Jardín. Actividades principales: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cardio ▪ Spinning ▪ Aeróbicos ▪ Musculación 250 mt2 (50 maquinas) ▪ Pileta climatizada 200 mt2 ▪ Sauna y finlandés ▪ Salud y rehabilitación ▪ Bar ▪ Pilates reformer ▪ Estética integral, mesoterapia y solarium ▪ Personal training ▪ Artes Marciales ▪ Yoga 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instalaciones concebidas para un gimnasio ▪ Solidez financiera. ▪ Promociones, descuentos y planes efectivos. ▪ Salas y maquinarias de última generación. ▪ Alto nivel en recursos humanos. ▪ Alta calidad en el servicio. ▪ Excelente ubicación y comodidad para los clientes ▪ Facilidad para el estacionamiento de vehículos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Corta trayectoria en el mercado.
IMAGYM	550	Centro de salud y belleza ubicado en B° Jardín. Actividades principales: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal Trainer ▪ Cardio y Spinning ▪ Musculación ▪ Aeróbicos ▪ Trekking ▪ Estética corporal y facial ▪ Solarium ▪ Yoga ▪ Kinesiología y fisioterapia ▪ Salón de peluquería ▪ Nutrición ▪ Pilates “Mat” 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tarifas accesibles. ▪ Alta personalización. ▪ Amplia oferta de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio de calidad media. ▪ Poca comunicación externa. ▪ Capacidad limitada de expansión.

Evaluación comparativa de Precios:

Actividades de pase libre		EVO	Quality	MEGA	ImaGYM	Jockey Club
Aeróbicos		50	50	40	36	45
Musculación		60	85	40	30	55
Natación (libre)		65	75	60		60
Natación (con Prof.)		110	120	100		100
Artes marciales		45			40	
Personal training (individual)		240	245	220	200	220
Personal training (grupal)		120	130	120	110	120
Yoga		45	45		40	45
Sesiones						
Spinning		50	85	40	36	60
Rehabilitación	Particular					
	Con Obra Social					
Cardio		25	30		20	
Pilates		180	180	160		180
Pilates "MAT"		50		40	37	45
Sauna		220	250			
Solarium	Faciales		15.5		12	
	Camas		15.5		12	

Dirección futura de Competidores

QUALITY GYM: es considerado el líder de mercado, se encuentra ubicado en el centro de la ciudad de Córdoba. Su futura dirección está orientada al recambio total de sus maquinarias (importadas de Italia Marca TECNO GYM) y ampliación de sus instalaciones lo que le permitirá aumentar su capacidad actual de socios de 2000 a 3000 en un corto plazo.

JOCKEY CLUB: prevé invertir un millón de pesos en la construcción de un mega gimnasio en sus instalaciones de barrio Jardín Espinosa.

ImaGYM: pronostica un aumento en el presupuesto de Marketing y Promoción. Modernizando además parte de sus maquinas.

MEGA: mejorar su staff mediante la incorporación de personal más capacitado; modernizar el edificio actual.

GUÍA DE PAUTAS: Cuadro Comparativo

Entrevistas	Proceso de Compra	La Competencia	La Empresa
Entrevista N°1	Apertura de nuevo gimnasio y cambio por cosas nuevas.	Oxigeno, Palestra, Quality, etc. Algunos gimnasios no cuentan con infraestructura.	El lugar espectacular, no encuentro ninguna queja ni desventaja
Entrevista N°2	Vengo por los instructores por que los conozco mucho.	Fui al gym Acuario y al Lansap. Comunicación fluida en ambos.	Lo que atrae, es la atención de los profesores.
Entrevista N°3	No tenía mucho tiempo.	Mega; pista chica. No hay lugar suficiente.	Tienen un espacio muy bueno, amplio.
Entrevista N°4	La profesora de Mega me comentó e incentivó sobre Evo.	Mega; no tiene aire acondicionado. Los elementos de trabajo son viejos.	Todo es nuevo, te sentís muy cómodo. Es un gimnasio muy completo
Entrevista N°5	Me enteré de EVO por publicidades y asistí a la inauguración.	Los otros gimnasios los elegí por comodidad de distancia, estaban cerca de casa.	Más categoría, más amplio, accesible para poder llegar y dejar el auto.
Entrevista N°6	Comencé en EVO porque conocía al dueño.	Antercrim, Fitness y Fors. Me quedan cerca de donde vivo.	Me gustan los planes que ofrece, más allá de que son un poco caros.
Entrevista N°7	Necesitaba hacer ejercicio.	Asistí a Fors e lmaGym. Quedaban cerca, pero los profesores no me prestaban mucha atención.	Me enteré por publicidad en radio de que había un gimnasio bueno.
Entrevista N°8	Trabajo todo el día y necesito descargar tensiones.	Quality; tiene muy buenos profesores, pero se complica para dejar el auto.	Hay comodidades, espacio y los ámbitos siempre están muy limpios.

Con respecto a la Empresa

Entrevistas	Ventajas/Desventajas	Atención del Personal	Servicio/ Precio
Entrevista N°1	El Gym espectacular, cálido. No encuentro ninguna queja ni desventaja.	Es excelente y muy agradable.	Cuando buscas buena calidad, sabes que hay que pagar más.
Entrevista N°2	Ventajas: variedad de maquinas, tecnología, aire acondicionado y calefacción. Desventajas: cantidad de gente en horas pico.	La atención de todo el personal, es excelente.	Pondría mas bicicletas, el precio me parece un poco caro, habría que bajarlo un poco.
Entrevista N°3	Ventajas: profesores bien seleccionados Desventajas: pocos horarios en algunas actividades.	La atención en recepción es buena pero cuando hay mucha gente, es un poco lenta.	Haría un tatami más grande, más ancho. Si subieran un poco el precio, no sería mayor problema, el servicio es muy bueno.
Entrevista N°4	Ventajas: Todo es nuevo, te sentís muy cómodo. No menciona desventajas.	La atención en general de todo el personal es buena.	Cambiaría en sala de aeróbic. Incorporar pesas de más kilos.

Entrevista N°5	Ventajas: Más categoría, más amplio, accesible. No encuentro desventajas.	Muy atento, muy servicial.	Lo único que agregaría sería una plaza privada para estacionar los autos.
Entrevista N°6	Ventajas: Muy bien ubicado, la zona es muy tranquila. Desventajas: En horarios pico se junta mucha gente.	Es muy buena, son muy atentos.	Estacionamiento privado, es lo único que agregaría.
Entrevista N°7	Ventajas: Tiene muy buen nivel de gente. Desventajas: Que tenga playa de estacionamiento.	Muy buena, son atentos y serviciales.	El servicio es bueno.
Entrevista N°8	Ventajas: Los profesores están muy capacitados. Desventajas: Hay momentos del día en que se junta mucha gente.	Es buena, son muy atentos.	La tarifa me parece la normal para el servicio que presta el gimnasio.

ANÁLISIS FODA

F.O.D.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Excelente relación calidad-precio en la prestación de sus servicios. 2. Ubicación geográfica favorable. 3. Personal altamente capacitado en técnicas tradicionales y avanzadas. 4. Cómodas instalaciones con distribución adecuada y maquinaria de última generación. 5. Múltiples actividades deportivas y de relax. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reciente ingreso en el sector. 2. Capacidad limitada de captación de clientes. 3. Falta de estacionamiento privado. 4. Altos costos de mantenimiento de personal e instalaciones.
OPORTUNIDADES.	AMENAZAS.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Importante crecimiento demográfico y comercial hacia la zona sur de la ciudad de Córdoba debido a la proliferación de barrios privados y countryes. 2. Búsqueda permanente de nuevas alternativas profesionales y técnicas que el cliente requiere y necesita. 3. Crecimiento en la industria del Fitness del 10% anual hasta el año 2010 para toda la región. 4. Creciente motivación del culto al cuerpo por parte de una importante porción en la sociedad. 5. Clara definición social que acepta y pretende una mejor calidad de vida. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta rivalidad competitiva. Variedad de oferta y servicios ofrecidos por la competencia. 2. Probable arribo de potenciales ingresantes (Existe la posibilidad de que las grandes cadenas, como Megatón o Sportclub, abran sucursales en Córdoba). 3. Distintos tipos de reacciones por parte de los competidores actuales.

ANÁLISIS F.O.D.A.

FORTALEZAS.

1. Luego de estudios de mercado, comparando precios y servicios ofrecidos por la competencia, la relación precio-calidad de servicios, es sin duda una fortaleza, que ya es reconocida por los clientes. A eso se suma, la atención personalizada, los nuevos equipos y aparatos que dispone el gimnasio.
2. La empresa está ubicada en un punto donde convergen las principales calles y avenidas de la zona sur, sumándose como factor importante la facilidad de estacionamiento, sin costo adicional para el usuario.
3. Los profesores, están altamente capacitados en técnicas tradicionales, en modernas alternativas y en el monitoreo permanente del uso de las nuevas maquinarias instaladas, así como los empleados administrativos y de servicios que forman parte del staff, que fueron cuidadosamente seleccionados y capacitados. Esta cualidad es muy reconocida por los clientes.
4. El edificio fue construido y equipado especialmente para uso del gimnasio, por profesionales reconocidos en arquitectura deportiva.
5. Se ofrecen múltiples actividades, tanto deportivas como de relax, lo que abre un abanico de múltiples posibilidades a los clientes actuales y potenciales.

DEBILIDADES

1. Su reciente inauguración (10 de Septiembre de 2005) puede ser considerada una debilidad, en lo que hace a la captación de usuarios y algunas decisiones que se limitan estrictamente a la zona y la forma de llegada a los potenciales clientes.
2. Las instalaciones son amplias y muy valoradas por los usuarios. Probablemente sus dimensiones generen en el futuro algún tipo de limitación en los objetivos, en cuanto a la cantidad de clientes y las posibilidades de seguir sumando maquinarias y servicios.

3. Las actuales instalaciones si bien disponen de un espacio destinado al estacionamiento, se ha detectado en los clientes, la necesidad de una Playa privada de estacionamiento.
4. Al ser tan exigentes en la óptima calidad del servicio a prestar, momentáneamente es muy costoso mantener el nivel del staff permanente, tanto como las instalaciones. Convirtiendo esta excelencia, en una debilidad.

OPORTUNIDADES

1. La actual inseguridad en los centros urbanos densamente poblados, marcan una definida tendencia al traslado de importantes masas poblacionales con medio y alto poder adquisitivo a zonas más alejadas y con mayor seguridad y tranquilidad cotidiana.
2. El desafío de calidad y tecnología planteado como una de las principales fortalezas es también una de las mejores oportunidades de crecimiento y presencia, ya que en el sector existen muchos competidores que brindan servicios estandarizados.
3. Según una investigación realizada por “mercadofitness.com” indica un crecimiento sostenido del mercado hasta el 2010.
4. Hay una importante tendencia cada vez más marcada por parte de algunos segmentos de la población, hacia el “Culto del Cuerpo”, lo que implica destinar buena parte del tiempo y de los ingresos en gimnasios y centros de estética.
5. Los medios masivos de comunicación informan cada vez más, con mayor énfasis, la necesidad de mejorar la calidad de vida, dándoles a los potenciales consumidores un enorme y enriquecedor conocimiento de los distintos métodos existentes que conlleva a una mayor exigencia de éstos al momento de contratar los servicios.

AMENAZAS

1. Existen competidores en el sector que en general ofrecen servicios más estandarizados pero esto, a su vez, les permite mejorar la oferta en precios e ir creciendo no en calidad, sino en cantidad de usuarios, lo que genera una fuerte competencia durante todo el año.

2. Siguiendo con su política de expansión, las grandes cadenas de gimnasios están por arribar a Córdoba, ya que lo consideran un excelente mercado en constante crecimiento.
3. Ante la inauguración de EVO y la amenaza que ello significó para los competidores de mayor envergadura, están surgiendo distintas estrategias para mejorar la captación y retención de clientes, a través de promociones, mejoras edilicias, recambio de maquinas con mayor tecnología y toda clase de incentivos. Por ejemplo el Jockey Club prevé invertir \$1.000.000 en la construcción de un mega-gimnasio.

BALANCE DE FUERZAS.

	OPORTUNIDAD	AMENAZA
FORTALEZA	<p>2.- Búsqueda permanente de nuevas alternativas profesionales y técnicas que el cliente requiere y necesita.</p> <p>3.- Personal altamente capacitado en técnicas tradicionales y avanzadas.</p> <p>1.- Importante crecimiento demográfico y comercial hacia la zona sur de la ciudad de Córdoba debido a la proliferación de barrios privados y countryes.</p> <p>1.- Ubicación geográfica favorable.</p> <p>4.- Importante tendencia hacia el "Culto del Cuerpo".</p>	<p>1.- Alta rivalidad competitiva. Variedad de oferta y servicios ofrecidos por la competencia.</p> <p>4.- Cómodas instalaciones con distribución adecuada y maquinaria de última generación</p> <p>2.- Probable arribo de potenciales ingresantes (existe la posibilidad de que las grandes cadenas, como Megatón o Sportclub, abran sucursales en Córdoba).</p> <p>3.- Crecimiento en la industria del Fitness del 10% anual hasta el año 2010 para toda la región.</p>
DEBILIDAD	<p>1.- Reciente ingreso en el sector.</p> <p>1.- Importante crecimiento demográfico y comercial hacia la zona sur de la ciudad de Córdoba debido a la proliferación de barrios privados y countryes.</p>	

PLAN DE MARKETING.

Objetivo General:

Aumentar en un 25% la cantidad de socios estables en los próximos seis meses.

→ (Cantidad actual 920 socios. 25% =230 socios, total 1.150 socios).

Meta:

→ Dar a conocer la marca EVO.

EVO es un negocio totalmente nuevo y como tal, no existe en la actualidad un conocimiento masivo del mismo.

El objetivo del Plan de Marketing está planteado en base al análisis realizado durante la etapa de investigación. Evo fue inaugurado el día 10 de septiembre de 2005, lo que permite determinar con poco margen de error que los comienzos serán sumamente exitosos dada la calidad y cantidad de servicios ofrecidos, algunos de los cuales no son hasta el momento provistos por los competidores, sobre todo en lo que hace a profesores altamente capacitados en las nuevas técnicas de fitness y uso de la maquinaria de última generación. Otro elemento de gran importancia a favor es estar en temporada alta dada la proximidad del verano lo que lleva a las personas a la necesidad de mejorar su aspecto físico, que si bien muchos usuarios ya están utilizando el servicio de la competencia, las nuevas máquinas los atraerán hacia EVO. Por todo lo anterior, existe un importante incremento de clientes que estimamos bajará a partir de los meses de febrero y marzo, para luego estabilizarse hacia el otoño invierno de 2006.

El objetivo, tiende a ser un proyecto de segura realización por lo expuesto anteriormente, pero sin olvidar los importantes movimientos que también provocará la competencia con la modernización de sus maquinarias y fuertes inversiones en publicidad y promoción, tanto como la instalación de nuevas empresas reconocidas en el ámbito nacional.

Estrategia: De penetración de mercado.

La tarea fundamental de marketing en una estrategia de penetración de mercado, es maximizar el número de clientes que adoptan el nuevo servicio de la compañía lo más pronto posible.

La penetración de mercado por parte de los precursores, tiende a lograr el mayor éxito cuando las barreras de entrada inhiben o retardan la aparición de los competidores, concediendo así más tiempo al precursor para construir volumen, bajar costos y crear clientes leales; o cuando el precursor tiene aptitudes o recursos que la mayoría de los competidores potenciales no pueden igualar. Como el valor de tales servicios aumenta a medida que lo hace el número de usuarios, tiene sentido para el precursor capturar rápidamente y mantener una base de clientes lo más grande posible.

PROGRAMA EVO Outside.

El presente programa se centrará en:

- Dejar una clara marca innovadora en la prestación de un servicio basándose en la excelencia de los mismos y la alta capacitación de sus profesionales.
- Lograr en el corto plazo una imagen en el mercado que supere las existentes a través de un fuerte impacto promocional y publicitario

Acciones:

1. Lograr la entrega de 1.000 pases libres diarios y 4.000 folletos informativos en los 8 días de duración del Programa.
2. Llegar a 15 puntos de contacto, countryes, barrios privados, supermercados e hipermercados de la zona sur de la ciudad de Córdoba en los 8 días de duración del programa.

Duración del Programa:

Fecha de inicio: 1° de Setiembre de 2006.

Fecha de finalización: 30 de Setiembre de 2006.

Desarrollo del Programa:

Se realizará una caravana de vehículos con gigantografías alusivas que recorrerá los supermercados e hipermercados de la zona, deteniéndose a realizar exhibiciones y charlas informativas con profesores, máquinas y demás servicios que presta el gimnasio los días sábados y domingos por la tarde y noche con actividades interactivas entre profesores y público presente.

En el caso de los countryes y barrios cerrados, se trabajará con mailings e insert en los servicios domiciliarios que se distribuyen en cada unidad. Así mismo, se hará contacto con la Administración de esos complejos, a fin de poder efectuar la presentación y promoción de EVO en los SUM o House Club de cada uno de estos emprendimientos inmobiliarios.

En cada presentación y promoción que se efectúe, se ofrecerán como premios a la participación, pases gratis por día para conocer y hacer uso de las instalaciones y rutinas de trabajo de EVO Training Club.

El programa se presentará los 4 fines de semana del mes de Diciembre de 2005; los días Sábados y Domingos de 18:00 hs a 22:00 hs aproximadamente. Será coordinado en su totalidad por el encargado del área de marketing de la empresa el Lic. Fernando Fuentes, con la supervisión permanente del propietario y gerente Sr. Martín Florensa quienes serán los responsables del control y cumplimiento del objetivo planteado.

Lugares de la Promoción:

- En los híper y supermercados, la promoción se efectuará en los Playones de acceso y/o estacionamiento.
- En los countryes y barrios cerrados, con permiso de la Administración, en los Club House o SUM.

Gestión de la Promoción:

- Mediante cartas personalizadas, dirigidas al responsable de Relaciones Públicas e Institucionales de cada una de estas organizaciones o empresas y a la Gerencia General, a los fines de coordinar el día y ámbito en el que se efectuará la presentación de la Empresa (ver modelo en Anexo).

Mecanismos de control:

1. Acompañando a la caravana y supervisando la efectiva la entrega de los elementos promocionales. Los lugares a recorrer:
2. **Countrys y B° Privados****: Ranch, Jockey Club, Fortín del Pozo, Tejas del Sur, Barrancas del Sur, El Arado, Fincas del Sur, Viejo Algarrobo, Ayres del Sur, La Huertilla, Portales del Sur.
3. **Supermercados e hipermercados**: Disco en dos sucursales, Hiper Libertad, EASY, todos centros con importante afluencia de público.

Equipamiento para el Programa:

1. Dos camionetas marca Toyota doble cabina.
2. Un auto marca Volkswagen golf., todos con ploteo y gráfica de la empresa.
3. La participación de 4 profesores por día, integrantes del staff permanente de EVO.
4. La presencia permanente de 4 promotoras por día, con indumentaria promocional, diseñada al efecto y con los colores del logotipo de la empresa.
5. Los choferes de los vehículos serán proporcionados por la empresa. La indumentaria, banderas y equipos de música son propiedad de la empresa

Presupuesto del Programa:

Implementos, personal	Cant.	Costo Unitario	Costo Total
Camionetas marca TOYOTA doble cabina*	02	-	-
Automóvil Volkswagen Golf	01	-	-
Combustible			720,00
Gigantografías	03	200,00	600,00
Profesores staff EVO	4	12,00	1.536,00
Folletos a dos colores, papel ilustración 140 grs.	4.000		875,00
Promotoras	4	50,00	1.600,00
Pases libres por día, por persona	1.000	3,00	3.000,00
Otros gastos (viáticos, imprevistos, etc.)			500,00
Costo Total del Programa			\$8.831,00

* Vehículos: otorgados por el propietario de EVO, sin costo de alquiler.

Nota: Cabe aclarar que los chóferes de los vehículos y demás integrantes de la caravana no tienen costos, porque son integrantes de la familia, amigos o colaboradores desinteresados.

** Ver Anexo de Relevamiento.

Evolución de Socios y Ventas con la aplicación del Programa (supuesto teórico)

Socios Evo	Cant Socios	Abono Promedio	Ingreso Total
Antes de la aplicación del Programa	920	65,00	59.800
Con la implementación del Programa	230	65,00	14.950
Totales a alcanzar	1.150		\$74.750

Flujo de Fondos

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Ingreso Bruto	59.800	64.584	69.750	71.843	72.789	74.750
Costo de los servicios*	22.500	23.720	24.210	24.750	28.950	25.890
Utilidad Bruta	37.300	40.864	45.540	47.093	43.839	48.860
Presup. del Programa	1.472	1.472	1.472	1.472	1.472	1.472
Utilidad Neta	35.828	39.392	44.068	45.621	42.367	47.388

* Según datos brindados por la Gerencia de EVO, incluyen salarios a profesores, gastos fijos (teléfono, luz, gas, Internet, otros), gastos de mantenimiento y retiro porcentual de los socios.

Cronograma: Previo al lanzamiento del Programa

Mes: Agosto	1º Semana	2º Semana	3º Semana	4º Semana
Designación de Countryes e Hipers,				
Permisos y envío de notas.				
Contratación de Promotoras				
Elección y contratación.				
Potulación de Vehículos				
Diseño e Impresión de Mailings e Inserts				
Lanzamiento, simulación				
Ajustes y definición del Programa				

Cronograma: Desarrollo del Programa

Mes: Agosto	1º Semana	2º Semana	3º Semana	4º Semana
Presentación en 3 (tres) Countryes				
Presentación en un Híper o Súpermercado				
Presentación en 3 (tres) Countryes				
Presentación en un Híper o Súpermercado				
Control en el desarrollo del Programa				
Presentación en 3 (tres) Countryes				
Presentación en un Híper o Súpermercado				
Presentación en 3 (tres) Countryes				
Presentación en un Híper o Súpermercado				
Evaluación y finalización del Programa				

PROGRAMA: EVO Directo 07

Objetivo del Programa:

Incrementar en un 35% la cantidad de socios estables en la temporada de baja demanda, desde el mes de Febrero al mes de Agosto de 2007.

Actualmente (temporada baja) hay 750 socios. Se procura alcanzar un techo de 1012 socios.

Objetivos Específicos del Programa:

- Llegar a 500.000 oyentes de las radios AM y FM contratadas en Radio Cadena3 en los dos meses de duración del programa y mediante los e-mail y llamadas telefónicas, alcanzar el interés de 875 potenciales clientes (70%) o clientes inactivos de la actual base de datos de la Empresa.

Cálculo de oyentes para el desarrollo del Programa

- Market Share de Radio Cadena3: 78%* (comprende las radios de AM y FM)
- Cadena3 (www.cadena3.com.ar), transmisiones on line: 600 mil visitas diarias, incluyendo audio de noticias y transmisión de radio on line.
- Población actual de la Ciudad de Córdoba: 1.179.067 habitantes**
- Población de entre 18 y 40 años: 742.812 personas
- Promedio considerado: 500.000 habitantes

Base de datos de la Empresa EVO:

Registro Actual: 2.000 clientes. Con datos de: domicilio, teléfono y ocupación.

Activos: 750 clientes

No activos: 1.250 clientes.

Duración del Programa:

Fecha de Inicio: 1° de Febrero de 2007

Fecha de Finalización: 30 de Marzo de 2007

* Revista Punto a Punto. 26 de Julio, Pág.4

** www.cordobaglobal.com.ar: Población Ciudad de Córdoba, datos demográficos on line.

Estrategia:

- Captar nuevos clientes.
- Incrementar las ventas en época de baja demanda.

Una de las formas de fortalecer una posición en el mercado es seguir mejorando y modificando un producto o servicio⁴². Esto puede reducir las oportunidades de que los competidores diferencien sus productos. Así mismo, estas acciones suelen implicar la creación de atractivos que acentúen las características y beneficios superiores de la marca. Por ejemplo, podrían incluirse cupones de descuento dentro del paquete para brindarles a los clientes una rebaja de precio en sus propias compras de la marca.

Desarrollo del Programa:

Se contratarán pautas publicitarias por AM y FM en Radio Cadena3, la radio de mayor alcance en la Ciudad de Córdoba y en el interior del país. A través de este medio masivo de comunicación, se darán a conocer las promociones que plantea este Programa, cuyo objetivo principal consiste en re-establecer los socios no activos de la empresa o atraer nuevos clientes, mediante distintos beneficios. Se plantearán Promociones 2x1 en los distintos servicios (aeróbic, musculación, cardio, pileta, pilates, etc.), con lo cual el potencial cliente se estaría beneficiando con una reducción en la tarifa promedio del 50% y la empresa a su vez, captaría a dos nuevos socios o reactivaría a dos de ellos.

Alcances del Programa:

Se llegará a todos los clientes actuales y potenciales a través de las pautas radiales contratadas, e-mail y vía telefónica.

Mecanismos de Control:

Mediante un ítem en la ficha de cada nuevo socio, se establecerá el proceso mediante el cual se acercó a contratar los servicios de EVO. Este mecanismo,

⁴² Walter, Boyd, Mullins, Larreche. "Marketing Estratégico". Ed. McGraw Hill Interamericana. Cáp. 10, pág 262. 4° Ed., México, 2004.

nos dará las pautas necesarias para conocer la efectividad del Programa implementado.

Equipamiento para el Programa:

- Computadoras de la empresa en red y conectadas con banda ancha (existente en la empresa) base de datos existentes para el envío de e-mails.
- Central telefónica de la empresa.
- Se contrataría a una persona con experiencia en Call Centres para efectuar los contactos previstos.

Presupuesto del Programa:

Costo Pautas Radiales: Lunes a Viernes

Horario	Costo Pauta Publicitaria	Conducción	Costo Segundo	Duración Speech	Costo Total
08.00 a 13.30	Juntos	Mario Pereyra	16,56.-	10 seg.	165,60
14.30 a 18.30	Viva la Radio	Rony Vargas	11,59.-	10 seg.	115,90
13.00 a 18.00	Anímate	Gabriela Tessio	4,14.-	10 seg.	41,40
Total pauta por día, una salida en horario central					\$322,90

COEFICIENTE DE CONVERSION:

- Las piezas publicitarias enviadas en soporte de grabación se computarán por medición cronométrica.
- Las palabras se contabilizarán según la suma total de cada frase incluyendo nombres propios y teléfonos. 1,5 palabras es igual a 1 segundo.

Pautas Publicitarias	Costo Unitario	Cant. días	Costo Total
1 Salida diaria, en horario central	322,90	20 días	\$ 6.458,00

Nota: A lo largo de los dos meses que dure el programa, las salidas radiales (de Lunes a Viernes) serán intercaladas, completando un total de 20 días.

Implementos, personal	Costo Unitario	Cant	Costo Total
Pautas radiales en Radio Cadena3	322,90	20 días	6.458,00
Responsable Call Center (6 hs. diarias)	5,00	20 días	600,00
Gasto telefónico	0,22 llamada local	1.300	300,00
Costo Total del Programa			\$ 7.358,00

Nota: El costo de los envíos de e-mails no se computa, dado que forma parte del costo fijo de la empresa. Actualmente el promedio del servicio de Banda Ancha es de \$80,00.-

Evolución de Socios y Ventas con la aplicación del Programa (supuesto teórico)

Socios Evo	Cant Socios	Abono Promedio	Ingreso Total
Concurren actualmente	750	65,00	48.750
Con la implementación del Programa	262	65,00	17.030
Totales a alcanzar	1.012		\$65.780

Flujo de Fondos

Año 2007	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Ingreso Bruto	48.750	51.188	53.747	56.434	59.256	62.218	65.780
Costo de los servicios*	21.125	24.906	25.421	25.988	30.398	27.185	28.544
Utilidad Bruta	27.625	26.282	28.326	30.446	28.858	35.033	37.236
Presup. del Programa	1.051	1.051	1.051	1.051	1.051	1.051	1.051
Utilidad Neta	26.574	25.231	27.275	29.395	27.807	33.982	36.185

* Datos proyectados, incluyen salarios a profesores, gastos fijos (teléfono, luz, gas, Internet, otros), gastos de mantenimiento y retiro porcentual de los socios.

Cronograma: Previo al lanzamiento del Programa

Año 2007	Febrero				Marzo			
	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
Pedido presupuestos en Radios de Cba.	■	■						
Revisión Base de Datos EVO			■					
Diseño de slogan y pauta radial				■	■			
Elección y contratación Radio Cadena 3.					■			
Contratación personal Call Center						■		
Lanzamiento, simulación							■	■
Ajustes y definición del Programa							■	■

Cronograma: Desarrollo del Programa

Año 2007	Febrero				Marzo			
	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
Emisión de la Pauta Publicitaria	■	■	■	■	■	■	■	■
Llamados a clientes actuales y potenciales	■	■	■					
Evaluación parcial del Programa				■				
Llamados a clientes actuales y potenciales					■	■	■	■
Evaluación de la ejecución y de los resultados obtenidos								■

CONCLUSIONES

A lo largo de este Trabajo Final de Graduación, se abordaron los aspectos externos e internos referentes a **EVO Training Club**, una Pyme cordobesa radicada en Barrio Jardín, al sur – oeste de la Ciudad de Córdoba, dedicada al cuidado y estética corporal.

El objetivo de cualquier Pyme en la actualidad, es aportar el máximo beneficio posible a sus clientes – tanto actuales como potenciales – y ofrecer ventajas que la diferencien de la competencia; pero al mismo tiempo tratar de controlar y de minimizar los posibles impactos negativos, que el desarrollo del negocio pudiera tener sobre su futuro crecimiento como empresa.

Son muchas las Pymes que actualmente, y gracias al auge de la estética y el cuidado corporal en todos sus aspectos, vislumbran un panorama alentador no solo para su crecimiento, sino también para la inserción de novedosas actividades y modernos equipamientos. Pero también es cierto, que el desarrollo de las mismas se ve condicionado por las limitantes de estructura y procesos, indefinición de roles y ausencia de políticas de marketing, lo que en definitiva se traduce en una pérdida creciente de competitividad.

EVO Training Club de reciente ingreso en el mercado local de los gimnasios y centros de musculación y estética, tiene entre sus puntos fuertes que le permitirían alcanzar un óptimo posicionamiento, la amplia y moderna infraestructura, el equipamiento de avanzada y la totalidad de actividades físicas, que demanda una sociedad cada vez más ávida por el culto al cuerpo. No obstante, como puntos débiles, se ha diagnosticado el descenso en el porcentaje de abonados en los meses considerados como “temporada baja” y la falta de una política de marketing y publicidad que consoliden la marca e imagen de la empresa.

Por lo tanto, y a partir del análisis efectuado, puede concluirse que la implementación en el Gimnasio **EVO Training Club**, de un Plan de Marketing centrado en el aumento de la cantidad de socios estables y en la difusión de una marca innovadora en la prestación de los servicios, con alta capacitación de los profesionales con que cuenta la empresa, resulta de fundamental importancia para alcanzar en el corto plazo, los objetivos fijados en el Plan.

Es importante además, establecer una Estrategia de Fidelización, adecuada al perfil del usuario de **EVO**, que debe seguir manteniéndose para evitar la quiebra de un volumen concreto de la oferta que el gimnasio está en condiciones de ofrecer. De implementarse una estrategia con estas características, se debería apuntar a la total satisfacción del usuario con respecto a los servicios allí ofrecidos.

Finalmente, debemos concluir que actualmente las Pymes de nuestro medio, cuentan con un importante potencial de crecimiento; son empresas que todavía son manejables en pocas manos y si establecen alguna estrategia en particular, que apunte a un nicho de mercado concreto, tienen muchas posibilidades de crecimiento. Este es el caso de la empresa que se ha analizado en este Trabajo Final.

ANEXO I: ENTREVISTAS

ENTREVISTA N° 1

Nombre: Maya

Ocupación: Médica

Domicilio: Nueva Córdoba

Tipo Servicio: Pase Libre (Musculación, Aeróbica, Cycle).

▣ Proceso de Compra

2a) Apertura de nuevo gimnasio y cambio por cosas nuevas, cambio de horarios, planes accesibles.

2b) Variedad de gimnasios (chicos y grandes de Nueva Córdoba). Oxígeno, Quality – Palestra, etc.

▣ Competencia

3a) Fui a Oxígeno, Quality, Palestra, etc. Asistió a todos.

3b) Buscaba los profesores, un grupo unido de gente que no tenga mucha cantidad de gente en cada clase.

Algunos gimnasios sin infraestructura para tanta gente, cuotas acordes al servicio. Atención de la gente como parte de un grupo unido.

Buen profesor y una clase dinámica.

QUALITY (Gimnasio que asistió)

Muy bueno, muy lindo, tiene buenos profesores y buenos aparatos en general.

Desventajas: Tenía gente que iba en general muy fría, muy top, entonces la gente se volvía muy fría. No tiene buenos planes con respecto a EVO.

▣ La Empresa

Ventajas y Desventajas

El lugar es espectacular, cálido, la pileta me encanta, la galería que tiene la parte de musculación es muy buena, los aparatos me parecen muy buenos, no hay mucha gente, no se nota tan lleno por la cantidad de máquinas, buena organización de lugares en clase de cycle, los profesores tienen una excelente atención y dedicación. No encuentro ninguna queja ni desventaja por el momento.

Atención del personal

Atención de recepción es excelente y muy agradable.

Los chicos del bar muy bien y no tienen problemas por nada, excelente atención.

Cuando buscas buena calidad, sabes que hay que pagar más, para mantener las buenas instalaciones. Me parece que es un precio justo, por lo que estoy haciendo.

Si hubiera disminución de tarifa no tendría problema, sería excelente, no me quejaría. Si fuera un aumento depende del tipo, se evalúa, no cambiaría de gimnasio si la variación del precio es razonable porque tendría que volver a una calidad baja otra vez.

ENTREVISTA N° 2

Nombre y Apellido: Fabricio Sejas

Ocupación: Estudiante

Domicilio: B* Conas

▣ Proceso de Compra

Musculación libre, ex alumno Lansap, se cambió por el Prof. Alejandro B.- Vengo por los instructores por que los conozco mucho y no quería cambiar.....

▣ Competencia

ACUARIO - LANSAP

Fui al gym Acuario y al Lansap solamente, en el Lansap y Evo, la principal característica es el seguimiento de los profesores y la comunicación fluida con ellos todos los días, a diferencia de otros que solo te dan un plan en un papel. No conozco otros gym, pero sé por comentarios de amigos, que la atención en los otros es mucho menor, hay menos planes mensuales etc.-

▣ La Empresa

Ventajas y Desventajas

Lo que atrae la gente acá (EVO) es la atención de los profesores, las ventajas de EVO son muchas.... La variedad de maquinas, la tecnología de éstas, el aire acondicionado y la calefacción. Desventajas: la cantidad de gente en horas pico donde no encontrás maquinas desocupadas, ni cintas, ni bicicletas, a pesar que yo no las uso, porque no vengo a quemar calorías.

Atención del personal

La atención de los profesores, como dije anteriormente, es excelente. Los chicos de recepción, son excelentes a la hora que yo vengo, todo muy bien.... Al bar lo conozco y no puedo hablar de los chicos porque nunca consumí nada ni interactué con ellos....

Mejoras o servicios adicionales deseados

Las mejoras que haría son: pondría mas bicicletas, sé que hay gente que no viene por el precio, a pesar que no es un gimnasio caro, para el nivel que tiene este y otros de estas características ej quality, pero por ahí, dentro del barrio hay gimnasios de menor categoría, con la cuota a la mitad de precio o menos, entonces al llegar a fin de mes y pagar la cuota, uno piensa en ir a otro gimnasio... no sé si la alternativa seria bajar el precio, yo lo digo como consumidor, de igual manera no considero que sea un gimnasio caro para los servicios que presta en comparación con otros gimnasios del mismo nivel. Le agregaría mas promociones, si bien hay descuentos si uno realiza 2 ó mas actividades, las potenciaría más. Por ej. si haces gym, que la pileta salga bastante menos de lo que sale, así la gente haría mas de lo que hace. Es muy completo el lugar, por eso es difícil hablar de esto. Yo vengo del gimnasio Lansap y tengo un descuento especial, no nos sale lo mismo que al publico en general. Lo que yo hago sale \$60 y me parece un poco caro, habría que bajarlo un poco mas, pero si la cuota es cara y la gente viene igual, no hay por que bajarlo. Si sube el precio, yo no vendría mas y sé de mucha gente que tampoco vendría, está al limite eso por la oferta que hay en otros lugares que es bastante mas barato, que podes hacer prácticamente lo mismo. Por ejemplo, yo jugué al tennis mucho tiempo, es un deporte relativamente caro de \$ 60 para

arriba, pero uno al lugar que vaya a practicarlo, sabe que ese es el precio, en cambio con el gimnasio es distinto. Si yo pago \$60 se va a \$65, y entonces empiezo a buscar un gimnasio de \$30 que en el barrio hay 6 o 7...

ENTREVISTA N°3

Nombre: Natalia Florencia

Ocupación: Ingeniera Agrónoma

Domicilio: Av. Rogelio Nores Martínez

Tipo Servicio: Musculación, Aikido y Natación

Proceso de Compra

Averigüé en varios gimnasios, no tenía mucho tiempo y algunos lugares muy lejos.

La parte de musculación, la había hecho en otro gimnasio: MEGA.

Competencia

MEGA

Desventajas: Pista chica, no hay lugar. No me gustan los profesores, sin dedicación. Espacio muy reducido.

Ventajas: Me quedaba cerca de casa.

La Empresa

Ventajas y Desventajas

Ventajas: Profesores seleccionados a conciencia. No hay cualquier profesor. Tienen un espacio muy bueno, amplio.

Desventajas: Para algunas actividades, habían pocos horarios. Para Pilates hay mucha gente y no hay individualidad para cada persona. Atención lenta en horarios pico

Atención del personal

Los profesores te dan la atención que necesitas, te explican y te sacan las dudas.

La atención en recepción es buena pero cuando hay mucha gente, es un poco lenta, pero también si tienes algún problema, se preocupan por resolverlo.

Los chicos del bar tendrían que salir un poco más a ofrecer, está muy quedado, tiene que preguntarle a la gente si quiere algo.

Mejoras o servicios adicionales deseados

Mejoras: Haría un tatami más grande, más ancho. Agregaría la parte de estética, sobre todo para el verano. El resto está bien distribuido.

Tarifas: Está buena, comparando con el resto de los gimnasios, está acorde sobre todo por la calidad humana que tiene. Muy buenos los planes que tiene, interesantes para el grupo familiar. Tiene cosas muy baratas para mí. Los precios son acorde al mercado. Si subieran un poco el precio, no sería mayor problema, el servicio es muy bueno.

ENTREVISTA N°4

Nombre: María Verónica

Ocupación: Empleada

Domicilio: Córdoba , Capital

Tipo Servicio: Aeróbica y Spinning

▣ Proceso de Compra

Fui al mismo gimnasio; MEGA durante 8 años, y la profesora me contó sobre este lugar nuevo, me incentivó.

▣ Competencia

MEGA

Desventajas: Sin avance, no tiene aire acondicionado en pleno calor, los elementos de trabajo eran viejos. El gimnasio en sí no te incentivaba para seguir asistiendo.

Ventajas: Tenía Muy buenos profesores, las clases eran muy lindas.

Es fundamental para un buen gimnasio y que funcione, que tenga buenos profesores. El motivo por el cual iba al MEGA, es porque quedaba frente a mi casa, es decir por comodidad y pagaba la mitad de la cuota por ser socia del ATLETIC.

▣ La Empresa

Ventajas y Desventajas

Ventajas: Todo es nuevo, te sentís muy cómodo. Tiene salones adecuados con aire acondicionado para días de calor. Es un gimnasio muy completo. La calidad de los profesores es muy buena. En cuando a horarios, tengo lo que necesito cuando yo puedo venir al gimnasio. Los profesores son excelentes.

Atención del personal

Atención de recepción es buena. Atención de los chicos del bar es buena, simpática. Tiene la buena onda indispensable para un gimnasio.

Mejoras o servicios adicionales deseados

Cambiaría en sala de aerobio, acomodaría las cosas adecuadas, están incómodos para buscarlos. Incorporar pesas de más kilos. Estaba acostumbrada a pagar muy poco este gimnasio, pero no dejaría de asistir si lo aumentaran, porque el servicio me parece que es muy bueno.

ENTREVISTA N°5

Nombre: José Rodríguez

Ocupación: Médico

Domicilio: San Lorenzo 323 – Nueva Córdoba.

Tipo Servicio: Musculación, Aeróbica

▣ Proceso de Compra

Siempre me gustó hacer gimnasia, me enteré de EVO por publicidades y asistí a la inauguración, me gustó mucho. Por ese motivo decidí entrar a EVO.

Evalué otras alternativas, antes iba a otro gimnasio FORKS. Categorías distintas, no se puede comparar mucho.

▣ Competencia

Los otros gimnasios los elegí por comodidad de distancia, me quedaban cerca pero hoy priorizo otras cosas, más que la distancia.

En épocas en donde toda la gente empieza los gimnasios, llegando a fin de año el lugar queda chico para tanta gente.

FORKS.

Desventajas: No dispone de espacio físico, una cosa encima de la otra, sin orden.

▣ La EmpresaVentajas y Desventajas

Ventajas: Más categoría, más amplio, accesible para poder llegar, podés dejar el auto. Tiene muchas comodidades. Gimnasio con muy buena amplitud, es bastante grande. Tiene una muy buena cantidad de horarios, inclusive los fines de semana. Estoy en EVO desde que inauguró. Tiene muy buenas máquinas, dispone de peso. Para quien le guste la musculatura, es el mejor gimnasio, no hay otro así en Córdoba. No se puede comparar con otros gimnasios. Los profesores tienen mucha dedicación. Te enseñan y corrigen. Te dedican tiempo.

Desventajas: Todavía no encuentro ninguna.

Atención del personal

Muy atento, muy servicial.

Atención de los chicos de recepción es muy buena, te tratan muy bien. No tuve nunca ningún problema.

Mejoras o servicios adicionales deseados

Lo único que agregaría sería una plaza privada para estacionar los autos, solo eso. Las tarifas son accesibles, pero si es importante el monto, pero creo que lo vale. Si hay alguna modificación de tarifas, depende de cual sea tendría que evaluarlo.

ENTREVISTA N°6

Nombre: Juan Manuel

Ocupación: Estudiante

Domicilio: Nueva Córdoba

Tipo Servicio: Musculación y Aeróbico

▣ Proceso de Compra

Yo comencé en EVO porque conocía al dueño y además, escuché publicidades en radio de la inauguración. Conocí el gimnasio cuando lo inauguraron y de ahí comencé.

▣ La Competencia

Hacía muchos años que iba a otros gimnasios; Antergrim, Fitness y Fors.

Ventajas: Me quedan cerca de donde vivo, iba siempre con un primo que me inició en el gimnasio.

FITNESS:

Ventajas: Mucho más grande y más limpio. Máquinas y aparatos más modernos.

Desventajas: No tiene la parte de aeróbica tan desarrollada como la parte de musculación. El precio es caro para el servicio que brinda.

FORS

Ventajas: El precio era muy barato y queda muy cerca.

Desventajas: No es tan completo como el anterior y se llenaba mucho de gente, motivo por el cual había que esperar mucho para usar un aparato. No era limpio, ni higiénico el baño, el espacio muy reducido.

Las máquinas no eran de buena calidad.

No tienen los gimnasios comodidad para dejar los autos cerca y además pagar por cocheras privadas. Satisfacción de los gimnasios es poder ir cuando tenés necesidad, poder relajarte y además la gente que conoces.

▣ **La Empresa**

Ventajas y Desventajas

Satisfacciones: Me gustan los planes que ofrece más allá de que son un poco caros, pero creo que lo valen. Tiene muy buenas comodidades, es muy limpio. Tiene muchos servicios que no ofrecen otros gimnasios. Aparatos y máquinas todas nuevas.

Ventajas:

Está muy bien ubicado, la zona es muy tranquila. Es muy cómodo. Los profesores son muy buenos, dedicados y capacitados. Hay máquinas distintas a otros gimnasios. Gran disponibilidad de horarios. Tiene muy buen ambiente de gente, de muy buen nivel. Tiene aire acondicionado para que esté más agradable.

Desventajas:

En horarios pico se junta mucha gente y a veces es incómodo. Podría tener playa de estacionamiento privada para más comodidad.

Atención del personal

Atención de los chicos en recepción es muy buena, son muy atentos

Atención del bar: no lo uso mucho, no consumo.

Ampliaría espacio físico para la parte de musculación.

Mejoras o servicios adicionales deseados

Agregaría estacionamiento privado.

La tarifa para lo que consumo está bien, no es barato ni caro. Es un buen servicio no me parece caro. Tiene buenas promociones, no son caras.

Si varían las tarifas, depende del monto, no se pagaría mucho más por el gimnasio.

ENTREVISTA N°7

Nombre: Andrés

Ocupación: Estudiante

Domicilio: Barrio Jardín

Tipo de Servicio: Musculación

▣ **Proceso de Compra**

Busco un gimnasio porque necesitaba hacer ejercicio y descargar tensiones por el estudio. Necesitaba una actividad física.

▣ **La Competencia**

Asistí a varios gimnasios, Fors e ImaGym.

Ventajas

Comodidad porque quedaban cerca, no tenía que venir hasta Nueva Córdoba y estacionar el auto. Tenían un buen ambiente de gente. Un gimnasio más moderno, con aparatos más nuevos.

Desventajas: Los profesores no me prestaban mucha atención, no tenía mucha variedad de rutinas.

▣ La Empresa

Me enteré por publicidad en radio de que había un gimnasio bueno. Lo fui a conocer y me gustó mucho.

Ventajas y Desventajas

Ventajas: Tiene muy buen nivel de gente. Es un gimnasio mucho más moderno que los anteriores. Hay más variedad de máquinas y aparatos. Los profesores tienen un muy buen nivel y trato con las personas. Los aparatos son modernos y distintos. Muy buen clima de gente.

Desventajas: Me gustaría que tenga playa de estacionamiento privada, para poder dejar el auto tranquilo.

Atención del personal

Atención de los chicos de recepción, muy buena, son atentos y serviciales.

Atención de los chicos del bar es muy buena, no tengo quejas.

En cuanto a las tarifas no me parece que sea muy caro porque el servicio que brinda está acorde con el precio. Lo bueno es que tiene muy buenas promociones para elegir, te da muchas posibilidades.

Si hay variación de precios, siempre que no sea mucho, no me parece mal.

Mejoras o servicios adicionales deseados

El servicio es bueno.

ENTREVISTA N°8

Nombre: Alejandro

Ocupación: Ingeniero

Domicilio: Barrio Jardín

Tipo de Servicio: Musculación, spinning.

▣ Proceso de Compra

Trabajo todo el día y necesito un lugar cerca donde descargar tensiones. El gimnasio es completo y a la hora que yo puedo ir, siempre hay aparatos y máquinas disponibles.

▣ La Competencia

Asistí a varios gimnasios, en especial al Quality.

QUALITY

Ventajas: Tiene muy buenos profesores, están siempre a disposición tuya. Hay muchas promociones.

Desventajas: Tenía que dejar el auto en una playa que cerraba a las 22:00 hs. y eso me molestaba bastante.

▣ La Empresa

Ventajas y Desventajas

Ventajas: Los profesores están muy capacitados y están pendientes todo el tiempo de lo que necesito. Hay comodidades, espacio y los ámbitos siempre

están muy limpios. El equipamiento es muy moderno y esa es la diferencia con el resto de los gimnasios de la zona que conozco.

Desventajas: Hay momentos del día en que se junta mucha gente y resulta incómodo para el uso de las máquinas y aparatos.

Atención del personal

Atención de los chicos en recepción es buena, son muy atentos y están predispuestos a atenderte y solucionarte cualquier problema siempre.

Atención del bar: es buena, son atentos y te tratan familiarmente.

Mejoras o servicios adicionales deseados

Agregaría estacionamiento privado.

La tarifa me parece la normal para el servicio que presta el gimnasio. No creo que sea cara y si se incrementa la tarifa, dentro de los parámetros normales, seguiría concurriendo.

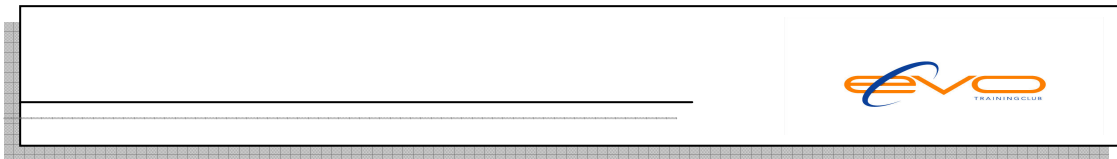
ANEXO II

RELEVAMIENTO DE COUNTRYES Y BARRIOS CERRADOS

- Jockey: Av. Botafogo esq. Celso Barrios. B^a Jardín. Cuenta con de 413 lotes de 1000 m² cada lote. Existen en la actualidad 340 familias residentes.
- Fortín del Pozo: Av. O`Higgins 5390 (Camino a San Carlos). Extensión: 480 hectáreas, 17 destinadas a espacios verdes. El predio está subdividido en 106 lotes y 104 de ellos están vendidos. Hay 82 casas construidas y habitadas.
- Tejas del Sur: Es un barrio cerrado que cuenta con 250 lotes que varían entre 400 m² y 600 m² la superficie de cada uno de ellos. Están construidos 189 lotes.
- Barrancas Sur: Av. Valparaíso 4150. Es un barrio cerrado que cuenta con 45 lotes, de los cuales el 70% esta vendido y la superficie de los terrenos es de 1000 m² promedio cada uno. Cantidad de Residentes: 27 familias
- Viejo Algarrobo: Camino a San Carlos. Cuenta con lotes de 1500 m² a 2000 m². Posee 400 lotes de los cuales 168 están en construcción.
- Fincas del Sur: Camino a San Carlos 5500. Posee 188 lotes de 2.000 y 3.000 m², 150 vendidos y 25 familias residentes.
- El Arado: Cuenta con 150 lotes de los cuales 89 están construidos.
- Ranch: No se obtuvo información.
- Casonas del Sur: Ubicado en Malagueño 1074 (Barrio Jardín), el complejo cuenta con 220 unidades habitacionales, ocupadas en un 80% y fue habilitado en su totalidad a partir de 2005.
- Ayres del Sur: Ubicado en Av. Valparaíso 4339 y Av. Circunvalación. Colinda con Barrancas del Sur y el Jockey Club. Cuenta con 83 lotes de 1000 m² y viviendas con lotes de 600 m² cubiertos.
- La Huertilla: Ubicada en Av. Richieri 2681, cuenta con 86 departamentos de 2 y 3 dormitorios y 2 baños, el porcentaje de comercialización del complejo es del 100% y apunta a matrimonios entre 30 y 40 años y familias con hijos de corta edad.
- Portales del Sur: Av. Armada Argentina esq. Huiliches. B^a Parque Atlántica. Superficie total superior a las 2 hectáreas. Porcentaje de Comercialización: 70%. Cantidad de Residentes: 45 familias.

ANEXO III

NOTA MODELO PARA ADMINISTRACIONES DE COUNTRYES Y BARRIOS CERRADOS



Córdoba, de 2006

Sres. Administración.....

De nuestra mayor consideración:

Tenemos el agrado de dirigirnos a Ud./s. para solicitarles que por su intermedio, coordine una reunión con el Consejo de Propietarios de la Torre..... del Complejo a los efectos de hacer la presentación de nuestra empresa, la que en su oportunidad brindará importantes premios, promociones y descuentos, como parte de un Programa de Marketing tendiente a hacer conocer nuestra empresa.

En esa oportunidad, se ofrecerá una charla a cargo de nuestros profesionales, sobre los servicios y prestaciones de EVO Training Club. En caso de recibir una respuesta favorable a esta solicitud, enviaremos con antelación los nombres y documentación correspondientes al personal de nuestra empresa, para que sean verificados por vuestra Administración, el Consejo de Propietarios y el personal de seguridad de ese Complejo.

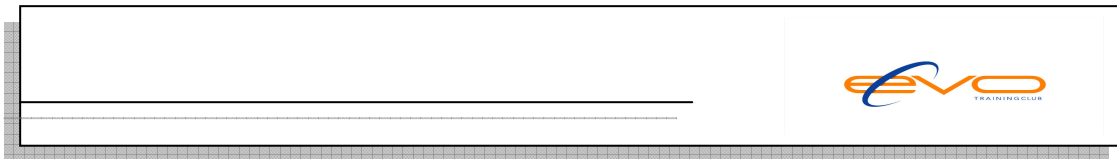
Así mismo, se enviará un Programa tentativo de las actividades a desarrollar, el tiempo de duración promedio y los días probables para efectuar la presentación de referencia.

Sin más, y a la espera de una respuesta favorable, saludamos a Ud./s. muy atte.

.....
Martín Florensa
Gerente General
EVO Training Club

ANEXO IV

NOTA MODELO PARA GERENCIAS Y AREAS DE RR.PP e I en HIPER y SUPERMERCADOS



Córdoba, de 2006

Sr./es. Área de Relaciones Públicas e Institucionales.....
 Supermercado (Hipermercado):

De nuestra mayor consideración:

Tenemos el agrado de dirigirnos a Ud./s. para solicitarles que por su intermedio, coordine una reunión con la Gerencia General de la Compañía..... a los efectos de hacer la presentación de nuestra empresa, la que en su oportunidad brindará importantes premios, promociones y descuentos, como parte de un Programa de Marketing tendiente a hacer conocer nuestra firma.

En esa oportunidad, se ofrecerá una charla a cargo de nuestros profesionales, sobre los servicios y prestaciones de EVO Training Club. En caso de recibir una respuesta favorable a esta solicitud, enviaremos con antelación los nombres y documentación correspondientes al personal de nuestra empresa, para que sean verificados por la Gerencia y el personal de seguridad de vuestra empresa.

Así mismo, se enviará un Programa tentativo de las actividades a desarrollar, el tiempo de duración promedio y los días probables para efectuar la presentación de referencia.

Sin más, y a la espera de una respuesta favorable, saludamos a Ud./s. muy atte.

.....
 Martín Florensa
 Gerente General
 EVO Training Club

ANEXO V

FOLLETERÍA INSTITUCIONAL

BIBLIOGRAFÍA

- Baudrillard y Lipovetsky. *El Imperio de lo Efímero*, Ed. Iberoamericana, México, 1986.
- Bourdieu, P. *La Distinción: criterios y bases sociales del gusto*. Ed. Taurus. Madrid. 1988.
- Da Costa, Joao. *Diccionario de Mercadeo y Publicidad*. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela. 1992.
- Drucker, Peter. *Los problemas de crecimiento en la empresa*. 4° Edición. Ed. APD, Barcelona. 1999 .
- Elias, N. “*O processo civilizador: uma história dos costumes*”, Vol.1. Ed. Zahar, Río de Janeiro, 1994.
- Featherstone, M. *The body in consume culture*. In: Featherstone, Mike et. Col. (org.) *The body: social process and cultural theory*, London, Sage publications, 1993.
- Featherstone, M. *Un curso de vida: cuerpo, cultura e imaginación como proceso de embellecimiento*. In: DEBERT, G. G (org.) *Antropología e velhice*. Coleção Textos Didáticos 13, UNICAMP-IFCH. 1994.
- Heibing, Roman G. y Cooper Jr. Scott W. *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia*. 3° Edición. Ed. Hispanoamericana, 1996.
- Kotler, Philip. *Dirección de Mercadotecnia*, 8° Edición. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Buenos Aires, 1996.
- Levitt, Theodore. *Innovation in Marketing*. 3° Edición. Ed. McGraw Hill Interamericana. 2001.
- Lovelock, Christopher. *Mercadotecnia de Servicios*. 4° Edición. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Mauss, M. *Técnicas Corporales*. En: *Sociología y Antropología*. Ed. Edusp, Pág. 47. Bs. As., 1982.
- Novick, Marta. *Competitividad, Redes Productivas y Promoción*. O.I.T. 1997; citada por Pablo Duarte en su Tesis sobre la Moda. Universidad Católica de Chile. En: www.google.com.ar
- Obiols, Guillermo y Obiols Silvia: *Adolescencia, Posmodernidad y Escuela Secundaria*. Ed. Kapelusz, Buenos Aires, 1992.
- Paladino, Marcelo y Munrriz, Matías: *El papel de los grandes grupos y la pequeña y mediana empresa en el desarrollo industrial argentino*. Ed. Universidad Austral, Buenos Aires, 1989.
- Pride, William. *Marketing: concepto y estrategias*. 9° Edición. Ed. McGraw Hill. 1997.
- Roman G. Hiebing, Jr. Y Scott w. Cooper, *Como preparar un exitoso plan de mercadotecnia*, Ed. McGraw-Hill, México, 1992.
- Sevcenko, N. *Orfeu extático na metrópole: São Paulo, sociedade e cultura nos frementes anos 20*. Ed. Cia das Letras, São Paulo, 1992.
- Simmel, J.: *Filosofía de la Moda*, Revista de Occidente. Buenos Aires, 1923.
- Walker, Orville C.; Boyd, Harper W.; Mullins, John y Larreché, Jean-Claude. *Marketing estratégico: enfoque de toma de decisiones*. Edit. Mc Graw-Hill Interamericana, 2004.